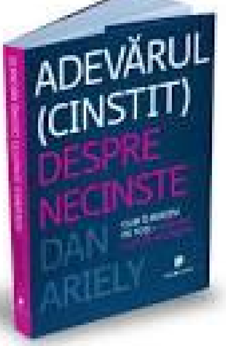

ADEVĂRUL
(CINSTIT)
DESPRE
NECINSTE
DAN
ARIELY

Cuprins

Cuvânt înainte 9

Introducere 13

1. Testarea simplului model al infracțiunii raționale (SMIR) 23

2. Umor cu factorul vrăjeală 41

2B. Golf 63

3. Orbiți de propriile noastre motivații 75

4. De ce slăbim frânele când suntem obosiți 105

5. De ce purtând imitații trișăm mai mult 125

6. Cum ne amăgim singuri 149

7. Creativitate și necinste 171

8. Înșelăciunea contagioasă 199

9. Înșelăciune și colaborare 225

10. Un final semioptimist 245

Mulţumiri 263

Lista colaboratorilor 265

Note 273

Bibliografie şi lecturi suplimentare 277

Cuvânt înainte

Dragi cititori din România,

Aceasta este o carte despre necinste, dar voi puteţi să credeţi, de asemenea, că este o carte despre necinstea americanilor, deoarece majoritatea participanţilor la experimentele noastre trăiesc în SUA. Dată fiind diferenţa, puteţi fi tentaţi să speculaţi că propria voastră onestitate şi cinstea conaţionalilor voştri sunt foarte diferite faţă de cea a americanilor, în ambele direcţii. Ce credeţi? Sunt oamenii din ţara voastră mai cinstiţi decât americanii sau mai puţin?

În funcţie de răspunsul vostru la această întrebare, s-ar putea să fiţi surprinşi de faptul că în experimentele pe care le-am efectuat împreună cu colegii mei în diferite culturi, am găsit doar mici diferenţe în ceea ce priveşte necinstea. Abordez mai profund această chestiune în concluziile cărţii, însă deocamdată este important să menţionez că testele pe care le folosim noi nu poartă nicio semnificaţie culturală, ceea ce înseamnă că ele nu sunt inerente nici unui fragment de viaţă din nicio cultură particulară. Altfel spus, testele noastre ne permit să examinăm înclinaţia elementară a oamenilor spre necinste – cum şi în ce măsură sunt capabili să deformeze regulile şi să regândească situaţiile în modalităţi care le permit să se comporte necinstit fără să-şi facă o părere proastă despre ei înşişi.

Găsim, fireşte, diferenţe culturale în alte domenii de comportament. De exemplu, împreună cu un coleg am efectuat

odată un experiment în care am comparat acțiunile oamenilor în situații de grup – mai exact, acțiunea de a comanda o bere într-un bar. Vreme de câteva zile, într-un bar de cartier din Chapel Hill, NC, le-am oferit clienților să aleagă una din patru mărci de bere şi le-am luat comanda. Unora dintre cei care frecventau barul le-am luat comanda rostită cu glas tare, astfel încât toată lumea de la masă să ştie ce s-a comandat înainte. Altor clienți ai barului le-am luat comanda cerându-le să noteze pe un bilețel berea dorită, astfel încât nimeni altcineva să nu ştie ce-au comandat. După ce le-au fost servite berile, i-am întrebat cât de mult le-a plăcut berea și dacă regretă că au comandat acel anumit tip de bere.

Am constatat că oamenii care au comandat cu glas tare au cerut foarte frecvent o bere pe care nu o doreau şi, în cele din urmă, au regretat comanda făcută – exceptând prima persoană din grupul care a comandat cu glas tare, care era la fel de mulțumită de berea cerută ca şi oamenii care au comandat pe tăcute. În esență, indivizii care au comandat în gura mare au auzit ce au cerut cei de dinaintea lor (în afară de persoana care a făcut prima comandă) şi, dacă acei oameni „le-au luat" berea lor favorită, s-au mulţumit cu o bere mai puțin preferată, iar când berea le-a fost servită, şi-au regretat alegerea.

Am descoperit, de asemenea, o corelaţie între tendinţa oamenilor de a comanda contrar preferinţei lor şi o trăsătură numită „nevoia de unicitate". În esenţă, oamenii pun un preţ mai mare pe faptul de a fi văzuţi ca individualităţi decât pe dorinţa lor de a-şi satisface preferinţele în materie de bere; aşa că oamenii sunt dispuşi să renunţe la plăcere în schimbul transmiterii către ceilalţi a unei anumite imagini a lor.

Când am efectuat acelaşi experiment în Hong Kong, am constatat exact aceeaşi eroare elementară, dar într-un alt înveliş. În Hong Kong oamenii au ţinut, de asemenea, cont de ceea

ce-au comandat cei de dinaintea lor şi au sacrificat şi ei propria plăcere cu scopul de a-şi alcătui un portret al modului lor de a fi prin ceea ce au comandat – şi în cele din urmă au regretat, la rândul lor, faptul de a fi comandat berea cu care s-au pricopsit. Numai că în Hong Kong, în loc să comande contrar preferinţelor lor de dragul unicităţii, oamenii au ales conformitatea în detrimentul preferinţei, comandând adeseori acelaşi sortiment ca şi cei care s-au exprimat înaintea lor. Aşadar, a fost aceeaşi eroare elementară (compromiterea propriilor noastre dorinţe de dragul imaginii publice), însoţită de acelaşi regret – deşi motivată de dorinţa unui tip diferit de imagine (unic contra asemănător) în ochii celorlalţi oameni de la masă.

Găsim frecvent acest gen de variaţii de comportament; dar, aşa cum se întâmplă în cazul de faţă, deşi comportamentul diferă, motivul subiacent al deciziilor elementare este, de obicei, acelaşi în culturi diferite. În timp ce citiţi această carte, vă invit să gândiţi asupra modului în care experimentele, rezultatele şi explicaţiile explorate aici se aplică diferitelor aspecte ale vieţii din ţara voastră. Analizaţi unde, când şi în ce împrejurări sunt oamenii mai mult sau mai puţin capabili să raţionalizeze comportamentul lor necinstit. Dar mai presus de toate, nu uitaţi că este probabil ca şi voi, la fel ca miile de participanţi din aceste experimente, să aveţi aceleaşi tendinţe...

Al dumneavoastră cinstit,
Dan Ariely

Introducere

DE CE ESTE NECINSTEA ATÂT DE INTERESANTĂ?

> Există un mod de a şti dacă un om este cinstit – întreabă-l.
> Dacă va spune „da", e un escroc.
> **GROUCHO MARX**

Interesul meu faţă de fraudă a fost stârnit pentru întâia oară în 2002, la numai câteva luni după ce s-a prăbuşit Enron. Participam la un congres despre tehnologie şi, într-o seară, la un pahar, l-am cunoscut pe John Perry Barlow. Ştiam că John fusese odinioară textierul trupei Grateful Dead, dar, stând de vorbă, am descoperit că fusese, de asemenea, şi consultantul câtorva companii – printre care şi Enron.

În cazul în care nu i-aţi dat atenţie în 2001, în linii mari istoria prăbuşirii răsfăţatei de pe Wall Street a decurs cam aşa: printr-o serie de scamatorii contabile ingenioase – favorizate de orbirea complice a consultanţilor, a agenţiilor de rating, a consiliului de administraţie al companiei şi a de-acum defunctei firme de audit financiar Arthur Andersen –, Enron s-a ridicat pe înalte culmi financiare numai pentru a se nărui atunci când acţiunile sale nu au mai putut fi ascunse. Acţionarii şi-au pierdut investiţiile, fondurile de pensii s-au evaporat, mii de angajaţi au rămas pe drumuri şi compania a dat faliment.

În timp ce discutam cu John, m-a interesat în mod deosebit cum a descris el propria orbire lacomă. Deşi fusese consultantul Enron pe când compania scăpa rapid de sub control, spunea că nu văzuse petrecându-se nimic alarmant. De fapt, îşi

însuşise pe deplin viziunea potrivit căreia Enron era un lider inovator al noii economii şi o luase de bună chiar până în clipa în care povestea ajunsese pe prima pagină în toată presa. Şi mai surprinzător, mi-a mai spus că, odată ce informaţiile au ieşit la iveală, nu i-a venit să creadă că, în tot acel răstimp, nu fusese în stare să vadă semnele catastrofei. Asta m-a pus pe gânduri. Înainte să fi discutat cu John, am presupus că dezastrul Enron fusese în esenţă cauzat de cei trei arhitecţi siniştri din vârful piramidei executive (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay şi Andrew Fastow), care plănuiseră şi puseseră în practică o maşinaţie contabilă de mare amploare. Dar iată-mă stând alături de acest ins, pe care îl simpatizam şi îl admiram, care avusese propria lui istorie de implicare în afacerea Enron, o istorie de orbire lacomă – nu una de necinste deliberată.

Era posibil, fireşte, ca John şi toţi ceilalţi care aveau de-a face cu Enron să fi fost profund corupţi, dar am început să mă gândesc că poate un alt tip de necinste îşi făcuse mendrele – una legată mai mult de orbirea lacomă şi care se întâlneşte la oameni precum John, tu şi eu. Am început să mă întreb dacă nu cumva problema necinstei coboară mai adânc de nivelul câtorva mere putrede şi dacă nu cumva acest gen de orbire lacomă se manifestă deopotrivă şi în alte companii.* M-am întrebat, de asemenea, dacă eu şi prietenii mei ne-am fi comportat la fel în cazul în care am fi fost consultanţii companiei Enron.

Subiectul înşelătoriei şi al necinstei a început să mă fascineze. De unde provine? Ce este capacitatea umană de onestitate şi, totodată, de necinste? Şi, poate cel mai important aspect, este necinstea un fenomen foarte restrâns, caracteristic numai câtorva mere stricate, sau este o problemă mult mai răspândită? Mi-am dat seama că răspunsul la această ultimă

---

* Valul de scandaluri corporatiste care a continuat din acel moment a răspuns foarte clar la această întrebare (n.a.).

întrebare ar putea să schimbe spectaculos modul în care ar trebui să abordăm necinstea: altfel spus, dacă numai câteva mere stricate poartă răspunderea pentru cele mai multe acte de înşelăciune din lume, am fi cu uşurinţă capabili să remediem problema. Departamentele de resurse umane ar putea să cearnă escrocii în procesul de angajare sau ar putea să eficientizeze procedurile prin care să fie eliminaţi oamenii care, în timp, se dovedesc necinstiţi. Dar dacă problema nu se restrânge la câteva excepţii, aceasta ar însemna că oricine ar putea să se comporte necinstit la muncă sau acasă – inclusiv tu şi cu mine. Şi, dacă toţi suntem, într-un fel, nişte infractori potenţiali, este extrem de important să înţelegem mai întâi cum operează necinstea şi apoi să găsim căi de a stopa şi de a controla acest aspect al naturii noastre.

CE ŞTIM despre cauzele lipsei de onestitate? În economia raţională, ideea dominantă despre înşelătorie îi aparţine unui economist de la Universitatea din Chicago, Gary Becker, laureat al premiului Nobel, care a sugerat că oamenii comit infracţiuni bazându-se pe o analiză raţională a fiecărei situaţii. Conform descrierii schiţate de către Tim Harford în cartea sa, *The Logic of Life*,* naşterea acestei teorii a fost cât se poate de prozaică. Într-o zi, Becker era pe cale să întârzie la o întâlnire şi, din cauza rarităţii locurilor de parcare legală, s-a hotărât să parcheze ilegal şi să rişte o amendă. Becker şi-a examinat propriul său proces de gândire şi a remarcat că decizia lui fusese în totalitate o chestiune de evaluare comparativă a costului imaginabil – să fie prins, amendat şi poate remorcat – faţă de beneficiul de a fi punctual la întâlnire. El a mai remarcat, totodată, că în cântărirea costurilor şi a beneficiilor nu încăpuse

---

* Pentru referinţe complete la toate materialele folosite în fiecare capitol şi pentru lecturi pe aceeaşi temă, vezi *Bibliografia* şi *Lecturile suplimentare* de la sfârşitul cărţii (n.a.).

nicio considerație privind ceea ce este corect sau incorect; era vorba pur și simplu de o comparație între rezultatele posibil pozitive și cele negative.

Și astfel s-a născut Simplul Model al Infracțiunii Raționale (SMIR).* Conform acestui model, cu toții gândim și ne comportăm în mare măsură așa cum a făcut-o Becker. Ca un borfaș de rând, cu toții urmărim avantajul propriu în timp ce ne croim un drum prin viață. Dacă facem acest lucru jefuind bănci sau scriind cărți este lipsit de importanță pentru evaluările noastre raționale ale costurilor și beneficiilor. Conform logicii lui Becker, dacă am rămas fără bani și se întâmplă să trecem cu mașina pe lângă un minimarket, estimăm rapid câți bani sunt în casa de marcat, apreciem probabilitatea de a fi prinși și ne imaginăm ce pedeapsă ne așteaptă dacă suntem prinși (evident, scăzând reducerea pedepsei pentru bună purtare). Pe baza acestui calcul de cost-beneficiu, decidem apoi dacă merită să jefuim magazinul sau nu. Esența teoriei lui Becker este că deciziile privind cinstea, la fel ca majoritatea altor decizii, se bazează pe o analiză de cost-beneficiu.

SMIR este un model foarte simplu al necinstei, dar se pune întrebarea dacă el descrie cu exactitate comportamentul oamenilor în lumea reală. Dacă o face, atunci societatea dispune de două mijloace clare de abordare a lipsei de onestitate. Primul este creșterea probabilității de a fi prins (angajând mai mulți polițiști și instalând mai multe camere de supraveghere,

---

* În original, SMORC – acronim pentru *Simple Model of Rational Crime*. În limba engleză, termenul *crime* are sensul generic de nelegiuire sau delict, pe când în limba română cuvântul crimă înseamnă cu precădere omucidere. Din acest motiv, pe tot parcursul lucrării am tradus *crime* prin „delict" sau „infracțiune", deoarece tema cărții privește frauda, escrocheria și furtul, fără ca lăcomia să ducă la omucidere. Deși sună puțin nefiresc în limba română, am tradus SMORC prin „Simplul Model..." și nu prin „Modelul Simplu..." pentru a face acronimul pronunțabil: SMIR în loc de MSIR (n.t.).

de exemplu). Al doilea este înăsprirea pedepselor pentru cei care sunt prinşi (de exemplu, prin impunerea unor pedepse cu închisoarea şi a unor amenzi mai aspre). Acesta, prieteni, este SMIR, cu implicaţiile sale clare privind aplicarea legii, pedeapsa şi necinstea în general.

Dar ce se întâmplă dacă viziunea destul de simplă a SMIR despre necinste este inexactă sau incompletă? Dacă aşa stau lucrurile, atunci abordările standard menite să combată necinstea devin ineficiente şi insuficiente. Dacă SMIR este un model imperfect al cauzelor lipsei de onestitate, atunci avem nevoie în primul rând să pricepem ce forţe îi determină *realmente* pe oameni să trişeze şi apoi să aplicăm această înţelegere superioară spre a tempera necinstea. Este exact ceea ce tratează această carte.*

Viaţa într-o lume SMIR

Înainte să examinăm forţele care influenţează onestitatea sau necinstea noastră, să facem rapid un experiment mintal. Cum ar decurge vieţile noastre dacă am adera cu toţii strict la SMIR şi am avea în vedere numai costurile şi beneficiile acţiunilor noastre?

Dacă am trăi într-o lume bazată numai pe SMIR, am efectua o analiză de cost-beneficiu asupra tuturor deciziilor noastre şi am face numai ceea ce pare să fie lucrul cel mai raţional. Nu am lua decizii bazate pe emoţii sau încredere, astfel încât cel mai probabil ne-am încuia portofelele într-un fişet atunci

* Dincolo de explorarea temei lipsei de onestitate, această carte se referă în chip fundamental la raţionalitate şi iraţionalitate. Şi, deşi necinstea este în sine fascinantă şi importantă în faptele oamenilor, este, de asemenea, important să ţineţi minte că nu-i decât o singură componentă a interesantei şi complicatei noastre naturi umane (n.a.).

când ieşim doar un minut din birou. Ne-am păstra banii sub saltea ori i-am zăvorî într-un seif ascuns. Nu am dori să-i rugăm pe vecini să ne ridice corespondența cât timp suntem plecaţi în vacanţă, de teamă că ar putea să ne fure catrafusele. I-am supraveghea cu ochi de uliu pe colegii de serviciu. Strângerile de mână ca formă de angajament n-ar avea nicio valoare; contractele legale ar fi necesare pentru orice tranzacţie, ceea ce înseamnă, de asemenea, că ne-am petrece, probabil, o parte substanţială din timp în bătălii legale şi litigii. Am putea decide să nu avem copii, deoarece atunci când cresc, şi ei, la rândul lor, ar încerca să fure tot ce avem şi, locuind în casele noastre, ar avea o mulţime de prilejuri s-o facă.

Desigur, este uşor de văzut că oamenii nu sunt nişte sfinţi. Nu suntem nici pe departe perfecţi. Dar, dacă sunteţi de acord că lumea SMIR nu este o imagine corectă a modului în care gândim şi ne purtăm, nici o descriere exactă a vieţii noastre de toate zilele, atunci acest experiment mintal sugerează că nu înşelăm şi nu furăm atât de mult pe cât am face-o dacă am fi perfect raţionali şi am acţiona doar în conformitate cu interesul nostru egoist.

Apel către toţi iubitorii de artă

În aprilie 2011, *This American Life*,[1] emisiunea lui Ira Glass, a prezentat un reportaj despre Dan Weiss, un tânăr student care lucra la Centrul John F. Kennedy pentru Arte Interpretative din Washington, D.C. Jobul lui era să facă inventarul magazinelor de suveniruri ale centrului, unde 300 de voluntari bine intenţionaţi – majoritatea pensionari care iubeau teatrul şi muzica – vindeau vizitatorilor tot felul de articole.

Magazinele de suveniruri erau administrate ca standurile de limonadă. Nu existau case de marcat, ci numai nişte cutii în care voluntarii depuneau banii în numerar şi din care dădeau restul. Aceste buticuri făceau nişte afaceri nemaipomenite, vânzând mărfuri de peste 400.000 de dolari anual. Aveau totuşi o mare problemă: din acea sumă, în fiecare an dispăreau cam 150.000 de dolari.

După ce a fost promovat manager, Dan şi-a asumat sarcina de a prinde hoţul. A început prin a-l bănui pe un alt tânăr angajat, al cărui job era să depună banii la bancă. A luat legătura cu agenţia de detectivi din U.S. National Park Service şi un detectiv l-a ajutat să organizeze un flagrant. Într-o noapte de februarie, i-au întins cursa. Dan a lăsat nişte bancnote marcate în cutia cu bani şi a plecat. După care el şi detectivul s-au ascuns în tufişurile din apropiere, pândindu-l pe suspect. Când, în cele din urmă, acesta şi-a terminat programul şi a plecat spre casă, cei doi s-au năpustit asupra lui şi i-au găsit în buzunar nişte bancnote marcate. Caz rezolvat, nu-i aşa?

Nu, după cum s-a văzut. Tânărul angajat furase numai 60 de dolari în acea seară şi, după concedierea lui, au continuat să dispară bani şi mărfuri. Următorul pas al lui Dan a fost să pună la punct un sistem de inventariere cu liste de preţuri şi chitanţiere. Le-a spus pensionarilor să noteze ce-au vândut şi ce-au încasat şi – aţi ghicit – hoţia a încetat. Problema nu era un singur hoţ, ci o mulţime de voluntari în vârstă, bine intenţionaţi şi iubitori de artă, gata să-şi însuşească din bunuri şi să ciupească din bani.

Morala acestei poveşti nu e câtuşi de puţin înălţătoare. După cum a spus Dan, „suntem gata să luăm lucruri unii de la alţii dacă avem posibilitatea să o facem... mulţi oameni au nevoie să fie controlaţi pentru a se purta corect".

SCOPUL PRINCIPAL al acestei cărţi este să examineze forţele raţionale implicate în analiza de cost-beneficiu, despre care se presupune că induc un comportament necinstit, dar care (după cum veţi vedea) de multe ori nu fac acest lucru, precum şi forţele iraţionale despre care credem că nu contează, dar care adesea joacă un rol important. Drept mărturie, atunci când lipseşte o mare sumă de bani, cel mai adesea ne gândim că este opera unui infractor cu sânge rece. Însă, după cum am văzut în povestea iubitorilor de artă, înşelătoria nu-i aparţine neapărat unui individ ce face o analiză de cost-beneficiu, furând apoi o grămadă de bani. În schimb, este mai curând rezultatul acţiunii multor oameni, care tacit se simt îndreptăţiţi să ia în repetate rânduri câte o mică sumă de bani sau câte puţin din marfă. În cele ce urmează, vom explora forţele care ne îndeamnă să trişăm şi vom privi mai îndeaproape ceea ce ne determină să rămânem cinstiţi. Vom discuta despre ceea ce face ca necinstea să-şi ridice capul hidos şi despre modul în care trişăm în vederea propriului nostru beneficiu, în timp ce păstrăm o imagine pozitivă despre noi înşine – o faţetă a comportamentului nostru care întăreşte în mare parte lipsa noastră de onestitate.

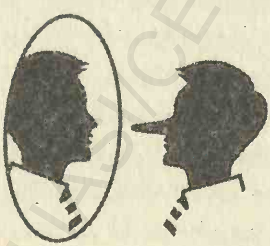
Explorând tendinţele elementare ce stau la baza necinstei, ne vom îndrepta atenţia către unele experimente ce ne vor ajuta să descoperim forţele psihologice şi ambientale care amplifică sau temperează onestitatea în viaţa noastră de zi cu zi, printre care conflictele de interese, contrafacerile, peşcheşurile, inventivitatea şi simpla oboseală. Vom explora, de asemenea, aspectele sociale ale necinstei, inclusiv modalităţile în care ceilalţi ne influenţează felul în care înţelegem binele şi răul, precum şi capacitatea noastră de a trişa atunci când alţii pot beneficia de pe urma necinstei noastre. În sfârşit, vom încerca să înţelegem cum funcţionează necinstea, cum

depinde ea de structura mediului nostru cotidian şi în ce condiţii este probabil să fim mai mult sau mai puţin necinstiţi.

Pe lângă explorarea forţelor care împing la necinste, unul dintre principalele beneficii practice ale abordării economiei comportamentale este acela că ne arată influenţele interne şi ambientale asupra comportamentului nostru. Odată ce înţelegem mai limpede forţele care ne conduc realmente, descoperim că nu suntem neajutoraţi în faţa slăbiciunilor noastre omeneşti (printre care şi necinstea), că putem să ne restructurăm mediul şi că, prin aceasta, putem dobândi comportamente şi rezultate mai bune.

Sper că investigaţia pe care o prezint în capitolele ce urmează ne va ajuta să înţelegem ce anume generează propriul nostru comportament necinstit şi ne va indica unele soluţii interesante de a-l ţine în frâu şi de a-l limita.

Şi acum să pornim la drum...



1 | Testarea simplului model al infracţiunii raţionale (SMIR)

Daţi-mi voie să ies în faţă şi să o spun pe şleau. Ei trişează. Voi trişaţi. Şi da, eu însumi trişez din când în când.

În calitate de profesor universitar, încerc să bălmăjesc un pic lucrurile ca să ţin trează atenţia studenţilor faţă de materialul expus. În acelaşi scop, invit uneori la curs nişte conferenţiari interesanţi, ceea ce este, totodată, un mod plăcut de a scurta timpul pe care eu îl dedic pregătirii cursului. În esenţă, este o situaţie de câştig-câştig-câştig pentru conferenţiarul invitat, pentru studenţi şi, desigur, pentru mine.

La una dintre aceste prelegeri „scapă de predare pe gratis", am chemat un invitat special la cursul meu de economie comportamentală. Acest bărbat inteligent, bine situat, are o evoluţie excelentă: înainte să fi devenit legendarul consultant de afaceri al unor bănci şi directori executivi de prim rang, a obţinut titlul de doctor în drept şi, înainte de asta, o diplomă la Princeton. „În decursul ultimilor ani", le-am spus studenţilor, „distinsul nostru invitat a ajutat elitele lumii afacerilor să-şi îndeplinească visurile!"

Cu această introducere, invitatul a ieşit la rampă. A fost foarte direct de la bun început. „Astăzi vă voi ajuta să vă îndepliniţi visurile. Visurile voastre legate de BANI!", a strigat el cu

glasul tunător al unui instructor de Zumba.* „Băieţi, vreţi să faceţi ceva BANI?"

Toată lumea a dat din cap şi a râs, apreciind abordarea lui entuziastă şi fără fasoane.

„Este cineva de faţă bogat?", a întrebat el. „Ştiu că eu sunt, dar voi, studenţii, nu sunteţi. Nu, cu toţii sunteţi săraci. Dar asta se va schimba prin puterea ESCROCHERIEI! Să trişăm!"

A recitat apoi numelor unor trişori infami, de la Genghis Han până în prezent, printre care o duzină de directori generali, Alex Rodriguez, Bernie Madoff, Martha Stewart și alții. „Cu toții vreți să fiți ca ei", i-a zgândărit el. „Vreți să aveți putere şi bani! Şi toate pot fi ale voastre prin intermediul înșelăciunii. Fiți atenți și vă voi dărui secretul!"

După această însuflețitoare introducere, venise momentul unui exercițiu în grup. El le-a cerut studenților să închidă ochii şi să inspire adânc de trei ori. „Închipuiți-vă că aţi trişat și ați făcut primele voastre zece milioane de dolari", a spus el. „Ce veţi face cu aceşti bani? Tu! Cel cu bluza turcoaz!"

„O casă", a răspuns timid studentul.

„O CASĂ? Noi, oamenii bogați, îi spunem VILĂ. Tu?"

„O vacanță."

„Pe insula voastră privată? Perfect! Când faceți genul de bani pe care-i câştigă marii escroci, viața vi se schimbă. Avem aici vreun gurmand?"

Câțiva studenți au ridicat mâinile.

„Ce ziceți de un prânz gătit personal de Jacques Pépin? O degustare de vin la Châteauneuf-du-Pape? Când câştigați destui bani, puteți să trăiți de-a pururi pe picior mare. Întrebați-l pe Donald Trump! Uite, știm cu toții că pentru zece milioane

* Zumba: program de fitness care combină elemente de aerobic şi de dansuri latino, creat de către dansatorul și coregraful columbian Alberto „Beto" Perez în anii '90. După succesul iniţial din SUA, s-a răspândit în toată lumea, inclusiv în România (n.t.).

de dolari v-aţi călca prietenul sau prietena cu maşina. Sunt aici ca să vă spun că este okay şi ca să eliberez frâna de mână pentru voi!"

Cam în acel moment, majoritatea studenţilor au început să-şi dea seama că nu aveau de-a face cu un discurs serios. Însă, după ce petrecuseră ultimele zece minute depănând visuri despre toate lucrurile incitante pe care le-ar face cu primele lor zece milioane de dolari, erau sfâşiaţi între dorinţa de a fi bogaţi şi recunoaşterea faptului că escrocheria este moralmente rea.

„Pot să simt ezitarea voastră", a spus conferenţiarul. „Nu trebuie să permiteți emoțiilor să vă dicteze acțiunile. Trebuie să vă înfruntați temerile cu o analiză de cost-beneficiu. Care sunt argumentele în favoarea îmbogățirii prin fraudă?", a întrebat el.

„Te umpli de bani!", au răspuns studenţii.

„Corect. Și care sunt argumentele contra?"

„Eşti prins!"

„Ah", a spus conferențiarul. „Există o POSIBILITATE de a fi prinşi. DAR – iată secretul! A fi prins cu o escrocherie nu e totuna cu a fi pedepsit pentru înşelăciune. Uitaţi-vă la Bernie Ebbers, fostul director general al WorldCom. Avocatul său a scos la înaintare apărarea «vai, mă scuzați», spunând că Ebbers pur şi simplu nu a știut ce se întâmpla. Sau Jeff Skilling, fost director general al Enron, autorul unui celebru e-mail, în care spunea: «Distrugeți documentele, sunt pe urmele noastre». Ulterior, Skilling a declarat la proces că fusese doar «sarcastic»! Apoi, dacă aceste apărări nu merg, puteţi oricând să spălați putina într-o țară fără acorduri de extrădare!"

Încet, dar sigur, invitatul meu – care, în viața reală, este un marcant actor de comedie, pe nume Jeff Kreisler, şi autorul unei cărți satirice intitulate *Get Rich Cheating* – susţinea o

pledoarie solidă pentru abordarea deciziilor financiare numai pe baza unei analize de cost-beneficiu, ignorând total orice considerații morale. Urmărind prelegerea lui Jeff, studenții au înțeles că, dintr-o perspectivă perfect rațională, el avea întru totul dreptate. Dar, în același timp, nu puteau să nu se simtă iritați și dezgustați de ideea că escrocheria este cea mai bună cale spre succes.

La sfârșitul orei, le-am cerut studenților să mediteze la măsura în care propriul lor comportament se potrivește cu SMIR. „Câte prilejuri de a trișa fără să fiți prinși aveți într-o zi obișnuită?“, i-am întrebat. „De câte astfel de prilejuri profitați? Cât de multă escrocherie în plus am vedea în jurul nostru dacă fiecare dintre noi ar opta pentru abordarea de tip cost-beneficiu a lui Jeff?“

Amenajarea bancului de probă

Abordarea de către Becker a necinstei, la fel ca și cea prezentată de Jeff, cuprinde trei elemente de bază: (1) beneficiul pe care un ins urmărește să-l dobândească prin infracțiune; (2) probabilitatea de a fi prins; și (3) pedeapsa anticipată dacă individul este prins. Comparând primul element (câștigul) cu celelalte două componente (costurile), ființa umană rațională poate să determine dacă merită sau nu să comită o anumită infracțiune.

Acum, s-ar putea ca SMIR să fie o descriere exactă a modului în care oamenii iau decizii privind onestitatea și escrocheria, dar stânjeneala simțită de studenții mei (și de mine însumi) față de implicațiile SMIR sugerează că merită să săpăm ceva mai adânc spre a înțelege ce se petrece cu adevărat. (Următoarele câteva pagini descriu cu oarecare amănunte modul în

care vom măsura înşelăciunea de-a lungul acestei cărţi, aşa că fiţi atenţi.)

Împreună cu colegii mei, Nina Mazar (profesoară la Universitatea din Toronto) şi On Amir (profesor la Universitatea California din San Diego), am hotărât să examinăm mai îndeaproape felul în care trişează oamenii. Am răspândit anunţuri peste tot în campusul de la MIT (unde eram profesor pe atunci), oferind studenţilor şansa de a câştiga până la 10 dolari în schimbul a cel mult zece minute din timpul lor.* La momentul anunţat, participanţii au intrat într-o sală unde îi aşteptau nişte scaune de care erau ataşate nişte mici pupitre (aranjamentul tipic al decorului de examen). Apoi, fiecare participant a primit o coală de hârtie, ce conţinea o serie de 20 de matrice diferite (structurate precum în exemplul de pe pagina următoare) şi li s-a spus că sarcina lor era să găsească în fiecare dintre aceste matrice două numere a căror sumă să fie egală cu 10 (numim această sarcină exerciţiu matriceal şi ne vom referi la ea în mare parte din cuprinsul acestei cărţi). Le-am mai spus, de asemenea, că aveau la dispoziţie cinci minute ca să rezolve cât pot de multe dintre cele 20 de matrice şi că pentru fiecare răspuns corect vor primi 50 de cenţi (sumă ce a variat în funcţie de experiment). Din clipa în care experimentatorul a spus „Începeţi!", participanţii au întors foaia şi s-au apucat să rezolve cât puteau de repede aceste probleme simple de matematică.

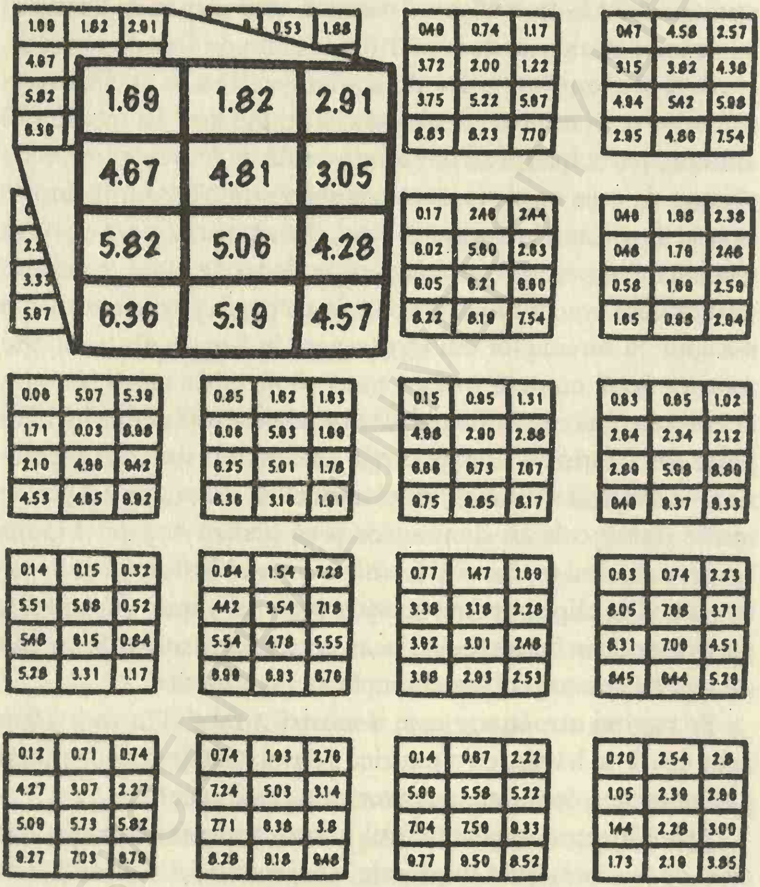
Pe pagina următoare este o mostră a felului în care arăta acea coală de hârtie, cu o matrice mărită. Cât de repede puteţi găsi perechea de numere a căror sumă este zece?

Aşa a început experimentul pentru toţi participanţii, dar ceea ce s-a întâmplat după cele cinci minute a fost diferit în funcţie de condiţia experimentală particulară.

---

* Cei care au citit *Iraţional în mod previzibil* (Publica, 2010) ar putea să recunoască o parte din materialul prezentat în acest capitol şi în capitolul 2, „Deliciile factorului vrăjeală" (n.a.).

Figura 1: Exercițiu matriceal



Închipuiți-vă că vă aflați în grupul de control și vă grăbiți să rezolvați cât mai multe dintre cele 20 de matrice. După un minut, ați rezolvat una. Mai trec două minute, și ați rezolvat trei. Apoi, timpul a expirat și ați completat patru matrice. Ați câștigat 2 dolari. Vă duceți la catedră și predați experimentatoarei soluțiile voastre. După ce verifică răspunsurile, experimentatoarea zâmbește aprobator. „Patru rezolvate", spune ea și socotește apoi câștigul vostru. „Poftiți", spune ea și ați plecat. (Scorurile din acest grup de control ne-au furnizat nivelul real de performanță la acest exercițiu.)

Acum, imaginați-vă că vă găsiți într-o altă situație, numită postura tocătorului de hârtie, în care aveți oportunitatea de a trișa. Această postură este similară cu aceea de control, exceptând faptul că, după ce expiră cele cinci minute, experimentatorul vă spune: „Acum, că ați isprăvit, numărați răspunsurile corecte, băgați foaia de test în tocătorul de hârtie din spatele clasei și veniți apoi la catedră și spuneți-mi câte matrice ați rezolvat corect". Dacă v-ați fi aflat în această postură experimentală, ar fi trebuit să vă numărați conștiincios răspunsurile, să tocați foaia de test, să raportați performanța, să vă luați banii și să vă vedeți de drum.

Dacă erați unul dintre participanții din postura tocătorului de hârtie, ce ați fi făcut? Ați fi trișat? Iar dacă ați fi trișat, cât de mult?

Pe baza rezultatelor obținute în aceste grupuri posturi, putem să comparăm performanța din grupul de control, în care nu se putea trișa, cu performanța declarată în grupul tocătorului de hârtie, în care necinstea era posibilă. Dacă scorurile erau identice, am fi putut să tragem concluzia că nu s-a trișat. Dar, dacă vedeam că, statistic vorbind, oamenii s-au descurcat „mai bine" în postura tocătorului de hârtie, atunci puteam să tragem concluzia că participanții noștri și-au umflat

performanța (au trișat) atunci când au avut oportunitatea de a distruge dovada. Iar gradul în care a trișat acest grup ar fi dat de diferența dintre numărul de matrice pe care au pretins că le-au rezolvat corect și numărul de matrice pe care participanții le-au rezolvat realmente corect în postura de control.

Fără prea mare surprindere, am constatat că, având oportunitatea, mulți oameni și-au falsificat scorul. În grupul de control, participanții au rezolvat în medie patru din cele 20 de matrice. Participanții din grupul tocătorului de hârtie au pretins să fi rezolvat în medie șase – cu două mai multe decât în postura de control. Și această creștere globală nu a rezultat din faptul că numai câțiva indivizi au pretins să fi rezolvat cu mult mai multe matrice, ci din faptul că o mulțime de oameni au trișat doar câte puțin.

Mai mulți bani, mai multă necinste?

Cu această cuantificare a necinstei în raniță, Nina, On și cu mine eram gata să cercetăm forțele care îi împing pe oameni să trișeze mai mult sau mai puțin. SMIR ne spune că oamenii *ar trebui* să trișeze mai mult atunci când au o șansă de a câștiga mai mulți bani fără să fie prinși sau pedepsiți. Sună deopotrivă simplu și intuitiv atrăgător, așa că ne-am decis ca acesta să fie următorul fenomen pe care să-l testăm. Am pus la punct o altă versiune a experimentului matriceal, numai că, de această dată, am variat suma de bani pe care participanții urmau să o încaseze pentru rezolvarea corectă a fiecărei matrice. Unor participanți li s-au promis 25 de cenți pe întrebare; altora li s-au promis 50 de cenți, 1 dolar, 2 dolari sau 5 dolari. La cel mai înalt nivel, am promis unor participanți enorma sumă de 10 dolari pentru fiecare răspuns corect.

Ce credeți că s-a întâmplat? A crescut cantitatea de escrocherie odată cu suma de bani oferită?

Înainte să vă divulg răspunsul, vreau să vă relatez un experiment înrudit. De această dată, în loc să dea ei înşişi testul matriceal, am cerut unui alt grup de participanți să presupună câte răspunsuri vor pretinde că au rezolvat corect cei din grupul tocătorului de hârtie la fiecare nivel de plată. Previziunile lor au fost că numărul pretinselor matrice rezolvate corect urma să crească odată cu sumele de bani. În esență, teoria lor intuitivă era aceeaşi ca şi premisa SMIR. Dar s-au înşelat. Când am estimat magnitudinea escrocheriei, a reieşit că participanții noştri au adăugat în medie două răspunsuri la scorurile lor, indiferent de suma de bani pe care ar fi câştigat-o pentru fiecare întrebare. De fapt, cantitatea de fraudă a fost uşor *inferioară* atunci când le-am promis participanților noştri suma cea mai mare de 10 dolari pentru fiecare răspuns corect.

De ce nu a crescut nivelul de fraudă odată cu suma de bani oferită? De ce frauda a fost uşor mai scăzută la cel mai înalt nivel de plată? Această insensibilitate față de mărimea recompensei sugerează că necinstea nu este, cel mai probabil, un rezultat al unei analize de cost-beneficiu. Dacă ar fi fost, creşterea beneficiului (suma de bani oferită) ar fi condus la mai multă fraudă. Şi de ce nivelul de escrocherie a fost cel mai scăzut atunci când plata a fost cea mai valoroasă? Bănuiesc că atunci când suma de bani pe care ar fi putut-o câştiga participanții a fost de 10 dolari, le-a fost mai greu să trişeze şi, în acelaşi timp, să se împace cu simțul lor de integritate (vom reveni ulterior la acest aspect). La 10 dolari pe matrice, nu vorbim despre o escrocherie la nivel de, să zicem, un creion şterpelit de la birou. E mai aproape de a şterpeli câteva cutii de creioane, un capsator şi un top de hârtie de imprimantă, faptă mult mai greu de trecut cu vederea sau de justificat rațional.

Pe urmele unui hoţ

Următorul nostru experiment a urmărit ceea ce s-ar putea întâmpla dacă participanţii ar avea senzaţia că există o mai mare probabilitate de a fi prinşi că au trişat. În esenţă, am introdus în experiment echivalentul mintal al unei camere de supraveghere, care operează intermitent.

Am cerut unui grup de participanţi să toace o jumătate din foaia de test – ceea ce însemna că, dacă erau necinstiţi, am fi putut găsi unele probe împotriva lor. Am cerut unui al doilea grup să distrugă toată foaia de test, dându-le posibilitatea să scape nepedepsiţi. În sfârşit, am cerut unui al treilea grup să distrugă foaia de test, să iasă din sala de testare şi să-şi ia singuri plata dintr-un castron voluminos, umplut cu peste 100 de dolari în bancnote şi monede de mică valoare. În această condiţie de autoretribuire, participanţii puteau nu numai să trişeze şi să scape neprinşi, dar şi să şterpelească o grămadă de bani pe deasupra.

Încă o dată, am cerut unui grup diferit să anticipeze câte întrebări, în medie, vor pretinde că au rezolvat corect participanţii din fiecare condiţie. Şi de această dată, ei au prevăzut că tendinţa umană de necinste va urma scenariul SMIR şi că participanţii urmau să rezolve cu atât mai multe matrice cu cât scădea probabilitatea de a fi prinşi.

Ce am constatat? Încă o dată, o mulţime de oameni au trişat, dar numai un pic, iar nivelul de fraudă a fost acelaşi în toate cele trei condiţii (o jumătate de coală distrusă, toată coala distrusă şi autoretribuirea).

ACUM, AŢI PUTEA să vă întrebaţi dacă participanţii la experimentele noastre au crezut într-adevăr că, în cadrul nostru experimental, puteau să trişeze şi să nu fie prinşi. Ca să fie clar

că realmente aşa au stat lucrurile, Racheli Barkan (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev), Eynav Maharabani (masterandă îndrumată de către Racheli) şi cu mine am desfăşurat un alt studiu, în care fie Eynav, fie un alt cercetător asistent, Tali, au supravegheat experimentul. Eynav şi Tali semănau în multe privinţe - dar Eynav este oarbă, ceea ce însemna că era mai uşor de trişat sub supravegherea ei. În momentul în care urmau să-şi încaseze recompensa din teancul de bani aşezat pe catedră în faţa experimentatoarei, participanţii puteau să înhaţe câte bancnote aveau chef şi Eynav nu ar fi putut să vadă ce fac.

Au păcălit-o ei pe Eynav mai rău ca de obicei? Au luat şi ei ceva mai mulţi bani decât meritau, dar când Tali a supravegheat experimentul, au trişat la fel de mult ca şi atunci când la catedră s-a aflat Eynav.

Aceste rezultate sugerează că probabilitatea de a fi prins nu are o influenţă substanţială asupra magnitudinii fraudei. Desigur, nu susţin că oamenii nu sunt câtuşi de puţin influenţaţi de probabilitatea de a fi prinşi - în fond, nimeni nu se apucă să fure o maşină de sub nasul unui poliţist -, însă rezultatele arată că faptul de a fi prins nu are o influenţă atât de mare pe cât ne-am aştepta şi, cu siguranţă, nu a jucat niciun rol în experimentele noastre.

S-AR PUTEA să vă întrebaţi dacă nu cumva participanţii la experimentele noastre erau călăuziţi de următorul fir logic: „Dacă trişez cu numai câteva întrebări, nimeni n-o să mă suspecteze. Dar dacă trişez peste măsură, aş putea să dau de bănuit şi cineva m-ar putea lua la întrebări".

Am testat această idee în următorul nostru experiment. De această dată, am spus unei jumătăţi din numărul participanţilor că studentul mediu din acest experiment rezolvă cam patru

matrice (ceea ce era adevărat). Am spus celeilalte jumătăţi că studentul mediu rezolvă cam opt matrice. De ce am făcut-o? Deoarece dacă nivelul de fraudă se bazează pe dorinţa de a nu ieşi în evidenţă, atunci participanţii noştri ar fi trişat în ambele condiţii cu câteva matrice peste ceea ce ei credeau că este performanţa medie (ceea ce înseamnă că aveau să pretindă că au rezolvat cam şase matrice atunci când au crezut că media este patru şi cam zece atunci când au crezut că media este opt).

Acest rezultat sugerează că înşelătoria nu este ţinută în frâu de grija de a nu bate la ochi. Mai degrabă, arată că simţul nostru moral are legătură cu acea cantitate de înşelătorie care ni se pare confortabilă. În esenţă, trişăm până la nivelul care ne permite să păstrăm despre noi înşine imaginea de indivizi rezonabil de oneşti.

În sălbăticie

Înarmaţi cu această dovadă iniţială împotriva SMIR, Racheli şi cu mine am hotărât să ieşim din laborator şi să ne aventurăm într-un cadru mai natural. Doream să examinăm situaţii obişnuite care se pot întâlni în fiecare zi. Şi voiam să testăm „oameni reali", nu numai studenţi (deşi am descoperit că studenţilor nu le place să li se spună că ei nu sunt oameni reali). O altă componentă ce lipsea din paradigma noastră experimentală până în acel moment era oportunitatea oamenilor de a se comporta în modalităţi pozitive şi generoase. În experimentele noastre de laborator, lucrul cel mai bun pe care puteau să-l facă participanţii era să nu trişeze. Dar în multe situaţii din viaţa reală, oamenii pot să manifeste comportamente care sunt nu doar neutre, ci caritabile şi generoase. Adăugând în minte această nuanţă, am căutat situaţii care

ne-ar fi permis să testăm deopotrivă laturile negative şi cele pozitive ale naturii umane.

ÎNCHIPUIŢI-VĂ O MARE piaţă ţărănească, întinsă de-a lungul unei străzi. Piaţa este situată în chiar centrul din Be'er Sheva, un oraş din sudul statului Israel. Este o zi toridă şi sute de comercianţi şi-au etalat mărfurile în faţa magazinelor care se înşiruie de ambele părţi ale străzii. Se simt miresme de verdeţuri proaspete şi murături acre, de pâine caldă şi căpşuni coapte, iar privirea rătăceşte peste tipsii cu măsline şi brânză. Strigătele vânzătorilor care-şi laudă marfa te împresoară: „Rak ha yom!" (numai astăzi), „Matok!" (dulce), „Bezol!" (ieftin).

Eynav şi Tali au intrat în piaţă şi au pornit în direcţii diferite, Eynav ajutându-se cu un baston alb ca să se preumble printre tarabe. Fiecare dintre ei a intrat în vorbă cu câţiva vânzători de legume şi au cerut fiecăruia să aleagă pentru ei două kilograme (cam 4,5 livre) de roşii cât timp s-au fâţâit primprejur. Odată ce au făcut comanda, au dispărut vreo zece minute, s-au întors să-şi ia roşiile, au plătit şi au plecat mai departe. S-au dus cu roşiile la un alt vânzător din celălalt capăt al pieţei, care a fost de acord să judece calitatea roşiilor de la celălalt vânzător. Comparând calitatea roşiilor vândute lui Eynav şi lui Tali, am putut să ne dăm seama cine a primit produsele mai bune şi cine pe cele mai rele.

A făcut Eynav o afacere proastă? Ţineţi minte că, dintr-o perspectivă pur raţională, ar fi fost indicat ca vânzătorul să aleagă pentru ea roşiile cele mai urâte. La urma urmelor, ea nu ar fi avut posibilitatea să beneficieze de calitatea lor estetică. Un economist tradiţionalist de la, să spunem, Universitatea din Chicago ar putea chiar să argumenteze că, într-un efort de maximizare a bunăstării sociale a tuturor celor implicaţi (vânzătorul, Eynav şi ceilalţi consumatori), vânzătorul ar fi trebuit

să-i vândă ei roșiile cele mai urâte, păstrându-le pe cele arătoase pentru oamenii care s-ar fi putut delecta cu aspectul tomatelor. După cum a reieșit, calitatea vizuală a roșiilor alese pentru Eynav nu a fost inferioară ci, de fapt, a fost superioară comparativ cu cele alese pentru Tali. Vânzătorii s-au abătut din drum și, cu ceva costuri pentru afacerea lor, au ales produse de calitate superioară pentru o clientă oarbă.

CU ACESTE REZULTATE optimiste, ne-am orientat apoi către altă profesie care este adeseori privită cu multă suspiciune: taximetriștii. În lumea șoferilor de taxi, există o tehnică populară, numită „preumblarea lungă", termenul oficial pentru transportul pasagerilor care nu cunosc drumul până la destinație pe căi foarte ocolite, de natură să umfle uneori substanțial tariful. De exemplu, un studiu efectuat asupra taximetriștilor din Las Vegas a constatat că unii șoferi de taxi conduc de la McCarran International Airport până pe Strip ieșind printr-un tunel pe autostrada 215, ceea ce poate să urce până la un tarif de 92 de dolari pentru o călătorie ce nu ar trebui să depășească trei kilometri.[1]

Dată fiind reputația taximetriștilor, trebuie să ne întrebăm dacă ei trișează în general și dacă e mai probabil ca ei să-i păcălească pe cei care nu pot să le detecteze șmecheria. În următorul nostru experiment, le-am cerut lui Eynav și lui Tali să ia de 20 de ori un taxi în ambele direcții între gară și Universitatea Ben-Gurion din Negev. Pe această rută, transportul cu taxiul decurge după cum urmează: dacă îi cereți șoferului să pornească aparatul de taxare, tariful este de aproximativ 25 NIS* (cam 7 dolari). Totuși, există un tarif fix de 20 NIS (cam 5,50 dolari) dacă aparatul de taxare nu este pornit. În scenariul nostru, atât

---

* NIS, acronim de la New Israeli Shekel, moneda curentă în Israel (n.t.).

Eynav, cât şi Tali au cerut de fiecare dată pornirea aparatului de taxare. Uneori, taximetriştii le-au spus pasagerilor „amatori“ că ar fi mai ieftin dacă nu ar da drumul aparatului; cu toate acestea, amândoi au insistat de fiecare dată ca aparatul să fie pornit. La sfârşitul cursei, Eynav şi Tali l-au întrebat pe şofer cât îi datorează, au plătit, au coborât din maşină şi au aşteptat câteva minute înainte de a lua un alt taxi înapoi, spre locul din care tocmai veniseră.

Uitându-ne pe chitanțe, am constatat că Eynav plătise mai puțin decât Tali, în pofida faptului că amândoi insistaseră să plătească suma indicată de aparatul de taxare. Cum de s-a putut aşa ceva? O posibilitate era aceea că şoferii o duseseră pe Eynav pe traseul cel mai scurt şi cel mai ieftin şi că pe Tali îl plimbaseră pe o rută mai lungă. Dacă aşa au stat lucrurile, ar însemna că şoferii nu o păcăliseră pe Eynav, dar îl fraieriseră pe Tali într-o măsură oarecare. Dar Eynav a avut o explicație diferită a rezultatelor. „I-am auzit pe taximetrişti cum pornesc aparatul de taxare atunci când le-am cerut să o facă“, ne-a spus ea, „dar ceva mai târziu, înainte să fi ajuns la destinație, i-am auzit pe mulți dintre ei cum opresc aparatul, astfel încât tariful să se apropie de 20 NIS.“ „Cu siguranță, mie nu mi s-a întâmplat aşa ceva“, a spus Tali. „N-au oprit niciodată aparatul şi de fiecare dată am plătit aproximativ 25 NIS.“

Aceste rezultate prezintă două aspecte importante. În primul rând, e clar că taximetriştii nu au efectuat o analiză de cost-beneficiu, cu scopul de a-şi optimiza câştigurile. Dacă ar fi făcut-o, ar fi fraierit-o mai tare pe Eynav, spunându-i că suma taxată era mai mare decât în realitate sau rătăcind o vreme prin oraş. În al doilea rând, taximetriştii au făcut ceva mai bun decât să nu trişeze pur şi simplu; ei au avut în vedere interesul lui Eynav şi şi-au sacrificat o parte din propriile încasări în beneficiul ei.

Cum ne amăgim pe noi înșine

Clar, aici se petrec mult mai multe lucruri decât ar vrea să credem Becker și teoria economică standard. Pentru început, descoperirea faptului că nivelul de necinste nu este influențat în mare măsură (deloc în experimentele noastre) de suma de bani pe care urmărim s-o câștigăm prin lipsă de onestitate sugerează că necinstea nu este un rezultat al simplei considerări a costurilor și a beneficiilor comportamentului necinstit. În plus, rezultatele care arată că nivelul de necinste nu este modificat de schimbările probabilității de a fi prinși fac să fie și mai puțin probabil faptul că necinstea își are rădăcina în analiza de cost-beneficiu. În sfârșit, faptul că mulți oameni trișează doar un pic atunci când au prilejul să o facă sugerează că forțele ce guvernează necinstea sunt mult mai complexe (și mai interesante) decât cele din predicțiile SMIR.

Ce se petrece aici? Aș dori să propun o teorie pe care o vom examina în mare parte din această carte. Pe scurt, teza centrală este următoarea: comportamentul nostru este condus de două motivații opuse. Pe de o parte, vrem să ne vedem pe noi înșine ca pe niște oameni onești și onorabili. Dorim să ne putem privi în oglindă și să fim mulțumiți de propria persoană (psihologii numesc acest fenomen egomotivație). Pe de altă parte, vrem să beneficiem de pe urma înșelătoriei și să câștigăm pe cât putem de mulți bani (aceasta este motivația financiară standard). Clar, aceste două motivații sunt în conflict. Cum putem să culegem beneficiile înșelătoriei și, în același timp, să ne vedem pe noi înșine ca pe niște oameni cinstiți, minunați?

Aici intră în joc uimitoarea noastră flexibilitate cognitivă. Grație acestei abilități omenești, putem trage foloasele înșelătoriei, considerându-ne totuși niște ființe umane minunate.

Acest act de echilibrare este procesul de raționalizare și stă la baza a ceea ce vom numi „teoria factorului vrăjeală".*

Ca să aveți o mai bună înțelegere a teoriei factorului vrăjeală, gândiți-vă la ultima oară când v-ați calculat impozitul pe venit. Cum v-ați împăcat cu deciziile ambigue și neclare pe care a trebuit să le luați? Ar fi legitim să deduceți o parte din costul reparației mașinii personale, trecând-o la capitolul cheltuielilor de afaceri? Dacă da, ce sumă v-ar mulțumi? Și dacă mai aveți o mașină? Nu vorbesc despre cum vă justificați deciziile față de Internal Revenue Service (IRS); mă refer la modul în care suntem capabili să justificăm nivelul exagerat al deducerilor fiscale față de propria conștiință.

Ori să spunem că ieșiți la restaurant cu niște prieteni și că ei vă cer să le explicați un proiect de serviciu care v-a consumat o groază de timp în ultima perioadă. Odată ce ați făcut acest lucru, este acum masa în oraș o cheltuială de afaceri acceptabilă? Probabil că nu. Dar dacă masa a avut loc în timpul unei călătorii de afaceri sau dacă sperați că unul dintre companioni ar putea să devină un client al firmei voastre în viitorul

---

* În original, *fudge factor.* O traducere ad litteram este imposibilă, expresia folosită de Ariely fiind argotică și având numeroase utilizări cu sensuri divergente. La propriu, *fudge* indică diferite delicii culinare dulci (bomboane, prăjituri cu multă ciocolată etc.) – sugestia fiind aceea de „îndulcire" a judecății morale atunci când vine vorba despre propriul comportament. În utilizările sale argotice, *fudge* înseamnă, printre altele, o treabă făcută de mântuială („rasol") – sugerând că, în autoevaluare, conștiința noastră morală nu este foarte scrupuloasă și atentă. *Fudge* mai înseamnă și minciună, fals, contrafacere sau prostii, aiureli – sugerând că, de dragul imaginii de sine, conștiința morală se îmbată ușor cu apă rece, inventând cu superficialitate pseudoargumente șubrede în favoarea onorabilității noastre, chiar și atunci când faptele pe care le comitem sunt moralmente dubioase. O traducere prudentă, deși nu la fel de sugestivă, ar fi ales între „(auto)amăgire", „mistificare" sau „scorneală". Am riscat, totuși, să redau sensul generic al expresiei originale tot printr-un termen argotic românesc și mi s-a părut că, dintre cele câteva posibilități, de genul „bărbiereală", „abureală", „îmbrobodire", „înflorire" etc., termenul „vrăjeală" ar fi cel mai potrivit, sugerând oarecum toate sensurile descifrate mai sus: autoindulgență, mistificare, superficialitate, relativitate a standardelor morale (n.t.).

apropiat? Dacă aţi făcut vreodată astfel de circumstanţieri, v-aţi jucat, totodată, cu graniţele flexibile ale eticii voastre. Pe scurt, eu cred că toţi încercăm mereu să identificăm linia pe care putem beneficia de pe urma necinstei fără să ne deteriorăm imaginea de sine. După cum scria odată Oscar Wilde, „moralitatea, ca şi arta, înseamnă să tragi o linie undeva". Întrebarea este: unde se află acea linie?

CRED CĂ JEROME K. JEROME a nimerit-o în romanul său din 1889, *Trei oameni într-o barcă (fără a mai pomeni şi câinele)*, în care spune o poveste despre unul dintre cele mai celebre subiecte pe seama căruia se minte în toată lumea: pescuitul. Iată ce a scris el:

> Am cunoscut odată un tânăr, un ins extrem de scrupulos, care atunci când se ducea la pescuit cu lanseta, hotărâse să nu exagereze captura cu mai mult de 25 la sută.
>
> „Când am prins 40 de peşti", a spus el, „voi spune celorlalţi că am prins 50 şi aşa mai departe. Dar nu voi minţi mai mult de-atât, pentru că minciuna este un păcat."

Deşi majoritatea oamenilor nu şi-au stabilit în mod conştient (şi cu atât mai puţin n-au anunţat) rata lor acceptabilă de minciună, precum a făcut-o acel tânăr, în linii mari această abordare pare să fie destul de exactă: fiecare dintre noi are o limită a cât se poate trişa înainte ca escrocheria să devină absolut „păcătoasă".

În cele ce urmează, ne vom îndrepta atenţia asupra descifrării funcţiilor interne ale factorului vrăjeală – echilibrul delicat între dorinţele contradictorii de a păstra o imagine de sine pozitivă şi de a trage foloasele escrocheriei.

2 | Umor cu factorul vrăjeală

Iată o mică glumă pentru voi:
Micuţul Jimmy, de opt anişori, vine de la şcoală cu un bilet de la învăţătoarea lui care spune aşa: „Jimmy i-a furat colegului de bancă un creion." Tatăl lui Jimmy se înfurie. Îl dădăceşte îndelung pe Jimmy, arătându-i cât e de supărat şi dezamăgit, şi-l pedepseşte pe băiat să nu mai iasă la joacă două săptămâni. „Şi stai să vezi când o veni acasă maică-ta!", îi spune copilului pe un ton ameninţător. În sfârşit, încheie: „Totuşi, Jimmy, dacă aveai nevoie de un creion, de ce n-ai spus? De ce nu ai cerut, pur şi simplu? Ştii foarte bine că pot să-ţi aduc zeci de creioane de la birou."

Dacă zâmbim auzind această glumă, e din cauză că recunoaştem complexitatea necinstei umane, care este inerentă oricăruia dintre noi. Ne dăm seama că, dacă un băieţel fură un creion de la un coleg, atunci categoric merită să fie pedepsit, dar vrem să luăm o groază de creioane de la serviciu fără a sta pe gânduri.

Această mică anecdotă ne-a sugerat Ninei, lui On şi mie posibilitatea ca anumite tipuri de activităţi să relaxeze mai uşor criteriile noastre morale. Poate că, am gândit noi, dacă mărim distanţa dintre un act necinstit şi consecinţele sale, factorul vrăjeală s-ar majora şi participanţii noştri ar trişa mai mult. Desigur, a-i încuraja pe oameni să trişeze şi mai vârtos nu este ceea ce noi dorim să promovăm în general. Dar în

scopul cercetării şi al înţelegerii înşelătoriei, am vrut să vedem ce genuri de situaţii şi intervenţii ar putea să slăbească şi mai tare criteriile morale ale oamenilor.

Ca să testăm ideea, am încercat mai întâi o versiune universitară a glumei cu creionul. Într-o zi, m-am furişat într-un cămin de la MIT şi am plantat în frigiderele comune una sau două momeli tentante. În jumătate dintre frigidere, am pus pachete de câte şase doze de Coca-Cola; în celelalte, am strecurat o farfurioară de hârtie, pe care am pus şase bancnote de 1 dolar. M-am întors din când în când să inspectez frigiderele şi să văd ce mai fac dozele de Cola şi banii mei – măsurând ceea ce, în termeni ştiinţifici, numim perioada de înjumătăţire a Colei şi a banilor.

După cum poate ghici oricine a stat la cămin, în 72 de ore toate dozele de Coca-Cola au dispărut, dar cu adevărat interesant a fost faptul că nimeni nu s-a atins de bani. Acum, studenţii ar fi putut să ia o bancnotă de un dolar, să meargă până la automatul din apropiere, de unde să-şi ia o Coca-Cola, plus ceva mărunţiş, dar nimeni nu a făcut-o.

Trebuie să recunosc că acesta nu este un mare experiment ştiinţific, întrucât studenţii văd adeseori doze de Coca-Cola în frigiderul lor, pe când descoperirea unei tăviţe cu câţiva dolari pe ea este ceva destul de neobişnuit. Însă acest mic experiment sugerează că noi, fiinţele umane, suntem gata şi dornici să furăm ceva ce nu se referă explicit la o valoare bănească – altfel spus, ceva pe care nu se află figura unui preşedinte mort. Cu toate acestea, ne sfiim să furăm de-a dreptul bani până într-atât încât şi cea mai pioasă învăţătoare de la şcoala de duminică ar fi mândră de noi. Tot astfel, putem să luăm ceva hârtie de la birou ca să o folosim la imprimanta noastră de acasă, însă ar fi foarte puţin probabil să şterpelim 3,50 dolari din puşculiţă, chiar dacă ar fi să mergem

după colț și să cumpărăm niște hârtie pentru imprimanta noastră de acasă.

Ca să cercetăm distanța dintre bani și influența lor asupra necinstei într-un mod ceva mai bine controlat, am pus la cale o altă versiune a experimentului matriceal, introducând de această dată o condiție în care înșelătoria a fost cu un pas mai departe de bani. Ca și în experimentele noastre anterioare, participanții din postura tocătorului de hârtie au avut prilejul să trișeze distrugându-și foile de test și mințind în legătură cu numărul matricelor pe care le-au rezolvat corect. Când participanții au isprăvit testul, și-au distrus formularul de test, s-au apropiat de experimentator și au spus: „Am rezolvat *X** matrice, vă rog să-mi dați *X* dolari".

Inovația din acest experiment a fost postura „jetoanelor". Condiția jetoanelor se asemăna cu postura tocătorului de hârtie, exceptând faptul că participanții erau plătiți în fise de plastic în loc de dolari. În această postură, după ce au terminat de tocat foaia de test, participanții s-au apropiat de experimentator și au spus: „Am rezolvat *X* matrice, vă rog să-mi dați *X* jetoane". Odată ce și-au primit fisele, s-au deplasat cam zece metri până la o masă din apropiere, unde au predat jetoanele și au primit în schimb bani peșin.

După cum a reieșit, cei care au mințit pentru niște jetoane care, peste câteva secunde, aveau să se transforme în bani au trișat de două ori mai vârtos decât cei care mințeau direct pentru bani. Trebuie să mărturisesc că, deși bănuisem că participanții din postura jetoanelor vor trișa mai mult, am fost surprins de creșterea escrocheriei care s-a produs drept urmare a îndepărtării de bani cu numai un mic pas. După cât se pare, oamenii sunt mult mai apți de necinste în prezența

* *X* reprezintă numărul de întrebări pe care participanții au pretins că le-au rezolvat corect (n.a.).

obiectelor nonmonetare – precum creioanele și jetoanele – decât în cea a banilor reali.

Din toate cercetările pe care le-am desfășurat de-a lungul anilor, ideea care mă îngrijorează cel mai mult este că cu cât societatea noastră se lipsește tot mai mult de numerar, cu atât deviază busola noastră morală. Dacă o îndepărtare cu numai un pas de bani poate să amplifice înșelătoria în asemenea grad, închipuiți-vă ce se poate întâmpla pe măsură ce devenim o societate tot mai lipsită de bani cash. Se poate ca furtul unui număr de credit card să fie mult mai puțin dificil din punct de vedere moral decât să șterpelești banii din portofelul cuiva? Firește, banii digitali (precum un card de debit sau de credit) au multiple avantaje, dar ne pot separa într-o oarecare măsură de realitatea actelor noastre. Dacă a fi doar cu un pas mai departe de bani descuie cătușele morale ale oamenilor, ce se va întâmpla pe măsură ce tot mai multe activități bancare se realizează online? Ce se va întâmpla cu moralitatea noastră personală și socială pe măsură ce produsele financiare devin mai obscure și mai puțin vizibil legate de bani (gândiți-vă, de exemplu, la opțiunile de acțiuni, derivate și „credit default swaps“ – instrument derivat pentru transferul riscului de creditare)?

Unele companii știu deja acest lucru!

În calitate de oameni de știință, avem mare grijă să documentăm, să măsurăm și să examinăm atent influența îndepărtării cu un pas de bani. Dar eu presupun că unele companii înțeleg intuitiv acest principiu și se folosesc de el în avantajul lor. Analizați, de exemplu, această scrisoare pe care am primit-o de la un tânăr consultant:

Dragă dr. Ariely,

Am absolvit acum câțiva ani un colegiu de prestigiu cu o diplomă în Economie și am lucrat la o firmă de consultanță economică; aceasta prestează servicii pentru firmele de avocatură.

Motivul pentru care m-am hotărât să vă contactez este acela că am observat și am participat la un fenomen bine pus la punct de supradimensionare a orelor tarifate de către consultanții economici. Ca să evităm îndulcirea fenomenului, să vorbim despre înșelătorie. De la șefii din vârful piramidei și până la ultimul analist, structura stimulentelor pentru consultanți încurajează escrocheria: nimeni nu verifică să vadă cu cât vom factura o anumită activitate; nu există instrucțiuni clare privind ceea ce este acceptabil; iar dacă avem facturările cele mai mici față de ceilalți analiști, vom fi, probabil, primii concediați. Acești factori creează mediul perfect pentru a trișa în mod agresiv.

Avocații, la rândul lor, se bucură de o parte consistentă din costul fiecărei ore pe care o facturăm noi, așa că nu le pasă dacă noi lungim finalizarea unui proiect. În vreme ce avocații sunt oarecum stimulați să coboare costurile pentru a nu-i înfuria pe clienți, multe dintre analizele pe care le efectuăm noi sunt foarte greu de evaluat. Juriștii știu acest lucru și se pare că-l folosesc în avantajul lor. Drept urmare, noi trișăm în folosul lor; noi reușim să ne păstrăm joburile și ei obțin un profit suplimentar.

Iată câteva exemple concrete de felul în care se trișează în compania mea:

- *Un termen de predare se apropia cu repeziciune și noi lucram extrem de multe ore suplimentare. Bugetul nu părea să fie o problemă și, când am întrebat câte ore din*

ziua mea de lucru trebuia să facturez, șefa mea (un manager de proiect de rang mediu) mi-a spus să calculez timpul total pe care l-am petrecut la birou, din care să scad două ore, una pentru masa de prânz și una pentru cină. I-am spus că am făcut și alte pauze în timp ce serverul rula programele mele, iar ea mi-a spus că le pot contabiliza ca pauze de relaxare mentală, care, ulterior, aveau să-mi sporească productivitatea.

- *Un bun prieten de la birou a refuzat vehement să suprataxeze și, în consecință, a avut o rată de facturare cu 20% sub medie. Îi admir onestitatea, dar atunci când a venit momentul concedierilor, a fost primul pus pe liber. Ce fel de mesaj am primit noi ceilalți?*
- *Cineva facturează fiecare oră în care își citește căsuța de e-mail pentru un proiect, indiferent dacă are sau nu ceva în lucru. Este „pe recepție", spune el.*
- *Alt individ lucrează adeseori acasă și pare să factureze cu toptanul, dar când este la birou, nu l-am văzut să aibă vreodată ceva de făcut.*

Astfel de exemple se pot da în continuare la nesfârșit. Neîndoielnic, eu mă complac în acest tip de comportament, dar, pe măsură ce-l înțeleg mai limpede, vreau să-l îndrept. Aveți să-mi dați un sfat? Ce-ați face dumneavoastră în situația mea?

Al dumneavoastră sincer,
Jonah

Din păcate, problemele semnalate de către Jonah sunt lucruri obișnuite și sunt rezultatul direct al modului în care ne concepem propria moralitate. Iată un alt mod de a privi

această problemă. Într-o dimineață, am descoperit că cineva îmi spărsese geamul de la mașină și îmi furase sistemul portabil GPS. Firește, am fost foarte supărat, dar în termeni de impact asupra viitorului meu financiar, acest furt a avut un efect foarte redus. Pe de altă parte, gândiți-vă cât mă ciupesc, probabil, de-a lungul anilor, pe mine (și pe noi toți) avocații, agenții de bursă, managerii de fonduri mutuale, agenții de asigurări și alții, umflând câte puțin onorariile și facturile, adăugând comisioane ascunse și așa mai departe. Probabil că niciuna dintre aceste acțiuni nu este, în sine, cu adevărat semnificativă din punct de vedere financiar, dar însumate, ele înseamnă mult mai mult decât niște dispozitive de navigație. În același timp, presupun că, spre deosebire de individul care m-a lăsat fără GPS, acești păcătoși cu gulere albe se consideră a fi niște oameni foarte morali, deoarece acțiunile lor sunt relativ mărunte și, lucrul cel mai important, se află la câțiva pași distanță de buzunarul meu.

Vestea bună este că, odată ce înțelegem felul în care necinstea noastră sporește atunci când ne aflăm la unul sau mai mulți pași depărtare față de bani, putem încerca să clarificăm și să accentuăm legăturile dintre acțiunile noastre și oamenii pe care acestea îi pot influența. În același timp, putem încerca să scurtăm distanța dintre acțiunile noastre și banii în discuție. Procedând astfel, putem căpăta o cunoaștere mai bună a consecințelor acțiunilor noastre și, conștienți de ele, să ne sporim onestitatea.

LECȚIA PREDATĂ DE UN LĂCĂTUȘ

Nu cu mult timp în urmă, unul dintre studenții mei, pe nume Peter, mi-a relatat o istorie care surprinde foarte frumos esența eforturilor noastre greșite de a reduce necinstea.

Într-o zi, Peter a rămas încuiat pe dinafara casei, aşa că a dat sfoară în ţară după un lăcătuş. I-a luat ceva timp să găsească unul autorizat de municipalitate să descuie uşi. În sfârşit, lăcătuşul a sosit, şi-a parcat camioneta şi a descuiat uşa cam într-un minut.

„Am fost uimit cât de repede şi cât de uşor a putut băiatul ăsta să deschidă uşa", mi-a spus Peter. După care mi-a transmis o mică lecţie de moralitate pe care a primit-o din partea lăcătuşului în acea zi.

În replică la uimirea lui Peter, lăcătuşul i-a spus că încuietorile se pun la uşi numai pentru a-i face pe oamenii cinstiţi să rămână cinstiţi. „Un procent de unu la sută din populaţie va fi întotdeauna cinstit şi nu va fura niciodată", i-a spus lăcătuşul. „Alţi unu la sută vor fi mereu necinstiţi şi întotdeauna vor încerca să-ţi spargă broasca şi să-ţi fure televizorul. Iar restul vor fi cinstiţi atâta timp cât se găsesc în condiţiile potrivite – dar dacă sunt ispitiţi destul, vor fi şi ei necinstiţi. Încuietorile nu te vor proteja de hoţi, care pot să-ţi intre în casă dacă ţin cu tot dinadinsul. Te vor proteja numai de majoritatea oamenilor cinstiţi care ar putea să fie tentaţi să-ţi încerce uşa dacă nu are nicio încuietoare."

După ce am reflectat asupra acestor observaţii, am ajuns să cred că lăcătuşul avea, probabil, dreptate. Nu că 98% dintre oameni sunt imorali sau că vor trişa ori de câte ori li se iveşte un prilej; e mai probabil că majoritatea avem nevoie de un mic memento pentru a rămâne pe calea cea dreaptă.

Cum să-i faci pe oameni să trişeze mai puţin

Acum, că am înţeles cum funcţionează factorul vrăjeală şi cum să-l amplificăm, am vrut ca pasul următor să ne ducă la aflarea răspunsului la întrebarea dacă putem diminua factorul vrăjeală, făcându-i pe oameni să trişeze mai puţin. Şi această idee s-a născut, de asemenea, dintr-o mică anecdotă:

Un bărbat vizibil supărat se duce într-o zi să-l vadă pe rabinul său şi spune: „Rabi, n-o să crezi ce mi s-a întâmplat! Săptămâna trecută, cineva mi-a furat bicicleta de la sinagogă!"

Rabinul este profund mâhnit de această întâmplare, dar, după o clipă de gândire, vine cu o soluţie: „Săptămâna viitoare vino la slujbă, stai în rândul din faţă şi, când voi recita cele Zece Porunci, întoarce capul şi uită-te la oamenii din spatele tău. Şi când ajungem la «Să nu furi!», bagă de seamă cine nu te poate privi în ochi şi acela-i omul tău." Rabinul este foarte încântat de sugestia lui, la fel şi păgubaşul.

La următoarea slujbă, rabinul este foarte curios să afle dacă sfatul său a fost de folos. Îl aşteaptă pe omul nostru la uşa sinagogii şi-l întreabă: „Ei, a mers?"

„De minune", răspunde bărbatul. „În clipa în care am ajuns la «Să nu râvneşti femeia altuia!», mi-am adus aminte unde mi-am lăsat bicicleta."

Ceea ce sugerează această anecdotă este că memoria noastră şi conştiinţa codurilor morale (precum cele Zece Porunci) ar putea să aibă un efect asupra modului în care ne vedem propriul nostru comportament.

Inspiraţi de lecţia ascunsă îndărătul acestei glume, Nina, On şi cu mine am desfăşurat un experiment la Universitatea California din Los Angeles (UCLA). Am luat 450 de participanţi şi i-am împărţit în două grupe. Celor din prima le-am cerut să încerce să-şi amintească cele Zece Porunci şi apoi i-am ispitit să trişeze la exerciţiul nostru matriceal. Celor din a doua grupă le-am cerut să-şi aducă aminte zece cărţi pe care le citiseră în liceu, înainte de a le da matricele şi oportunitatea să trişeze. În sânul grupului care şi-a amintit cele zece cărţi, am constatat înşelătoria tipică – larg răspândită, dar moderată. Pe de altă parte, în grupul celor cărora li s-a cerut să-şi amintească cele Zece Porunci, nu am observat nici urmă

de înşelătorie. Şi asta în pofida faptului că nimeni din cadrul grupului nu a fost în stare să şi le amintească pe toate zece.

Acest rezultat ne-a intrigat foarte tare. Se părea că simpla încercare de rememorare a normelor morale era suficientă ca să amelioreze comportamentul moral. Într-o altă încercare de a testa acest efect, am cerut unui grup de atei declaraţi să jure pe o Biblie şi apoi le-am dat prilejul să solicite nişte câştiguri suplimentare la exerciţiul matriceal. Ce au făcut ateii? Nu s-au abătut de la calea cea dreaptă.

FURTUL DE HÂRTIE

Acum câţiva ani, am primit o scrisoare de la o femeie pe nume Rhonda, care a urmat cursurile Universităţii California din Berkeley. Mi-a relatat o problemă pe care o avusese în casă şi cum un mic memento etic a ajutat-o să o rezolve.

Locuia lângă campus cu mai multe persoane – fără a se cunoaşte între ei. Când veneau în fiecare weekend, îngrijitorii lăsau mai multe suluri de hârtie igienică în fiecare dintre cele două băi. Totuşi, până luni, toată hârtia igienică dispărea. Era o clasică tragedie-a-traiului-în-comun: deoarece unii oameni îşi făceau rezerve de hârtie igienică, luând mai mult decât partea care li se cuvenea, resursa publică era distrusă pentru oricine altcineva.

După ce a citit pe blogul meu despre experimentul celor Zece Porunci, Rhonda a pus un bilet într-una dintre toalete, cerând celorlalţi să nu mai ia din hârtia igienică, întrucât aceasta era un bun comun. Spre marea ei satisfacţie, un sul a reapărut după câteva ore şi un altul a doua zi. În cealaltă baie, însă, unde nu s-a pus niciun bilet, n-a mai fost fir de hârtie igienică până în weekendul următor, când au revenit îngrijitorii.

Acest mic experiment demonstrează cât de eficiente pot fi nişte mici aduceri aminte în a ne ajuta să ne păstrăm respectul faţă de normele etice şi, în acest caz, faţă de o toaletă dotată cu tot ce trebuie.

Aceste experimente bazate pe câte un memento moral sugerează că dorința și tendința noastră de a trișa pot fi diminuate dacă ne sunt reamintite normele etice. Însă, deși folosirea celor Zece Porunci și a Bibliei ca mecanisme de edificare a onestității poate fi utilă, introducerea dogmelor religioase în societate pe scară largă ca mijloc de reducere a înșelătoriei nu este foarte practică (ca să nu mai vorbim despre faptul că, procedând astfel, am încălca separarea bisericii de stat). Drept urmare, am început să ne gândim la niște modalități mai generale, mai practice și mai laice de a restrânge factorul vrăjeală, ceea ce ne-a condus la testarea codurilor de onoare pe care le folosesc deja multe universități.

Pentru a descoperi dacă aceste coduri de onoare funcționează, am cerut unui grup de studenți de la MIT și de la Yale să semneze un astfel de cod înainte de a le da prilejul să trișeze la exercițiile matriceale. Declarația suna astfel: „Înțeleg că acest experiment respectă prevederile codului de onoare MIT / Yale". Studenții cărora nu li s-a cerut să semneze au trișat un pic, dar studenții de la MIT și Yale care au semnat această declarație nu au trișat absolut deloc. Și aceasta în pofida faptului că niciuna dintre cele două universități nu are un cod de onoare (ceva întru câtva asemănător cu efectul pe care jurământul pe Biblie l-a avut asupra ateilor declarați).

Universitatea Princeton are un sistem de onoare riguros, în vigoare cam de prin 1893. Bobocii primesc un exemplar din Constituția Codului de Onoare și o scrisoare din partea Comitetului de Onoare, ce se referă la sistemul de onoare, pe care trebuie să o semneze înainte de a se putea înmatricula. Ei trebuie să audieze, de asemenea, niște prelegeri obligatorii despre importanța Codului de Onoare în timpul primei lor săptămâni de facultate. După aceste prelegeri, proaspeții princetonieni discută în continuare sistemul cu grupul de

consiliere de la cămin. Ca şi cum nu ar fi fost de ajuns, una dintre trupele muzicale din campus, The Triangle Club, interpretează pentru seria noilor veniţi piesa lor, „Honor Code Song".

În restul timpului petrecut la Princeton, studenţilor li se reaminteşte în repetate rânduri despre codul de onoare: ei semnează un angajament de onoare la sfârşitul fiecărei lucrări predate („Această lucrare reprezintă propria mea muncă în conformitate cu regulamentele Universităţii"). Ei semnează o altă declaraţie la fiecare examen, test sau chestionar („Declar pe cinstea mea că nu am încălcat codul de onoare în timpul acestei examinări") şi primesc de două ori pe an e-mailuri din partea Comitetului de Onoare, care le reamintesc de obligaţiile lor.

Ca să vedem dacă acel curs intensiv de moralitate de la Princeton are un efect pe termen lung, am aşteptat două săptămâni după ce bobocii şi-au încheiat pregătirea etică înainte de a-i tenta să trişeze – dându-le aceleaşi oportunităţi ca şi studenţilor de la MIT şi Yale. Totuşi, atunci când nu li s-a cerut să semneze angajamentul de onoare, ei au trişat ca şi corespondenţii lor de la MIT şi de la Yale. Se pare că acel curs intensiv, propaganda moralizatoare şi existența unui cod de onoare nu au avut o influenţă durabilă asupra fibrei morale a princetonienilor.

Aceste rezultate sunt deopotrivă deprimante şi promițătoare. Pe latura deprimantă, se pare că este foarte dificil să se modifice comportamentul nostru astfel încât acesta să devină mai etic şi că un curs intensiv de moralitate nu va fi suficient. (Bănuiesc că această ineficacitate caracterizează, de asemenea, o mare parte din educaţia etică desfăşurată în afaceri, universităţi şi facultăţi de business.) Pe plan mai general, rezultatele sugerează că o schimbare culturală pe termen lung în materie de etică este o sarcină extrem de grea.

Pe latura pozitivă, se pare că atunci când ni se reamintesc pur şi simplu normele etice, ne comportăm ceva mai onorabil. Şi mai bine, am descoperit că metoda „semnaţi aici" pe un cod de onoare funcţionează deopotrivă atunci când există un cost clar şi substanţial al necinstei (care, în cazul Universităţii Princeton, înseamnă exmatricularea), cât şi atunci când nu există un cost concret (cum s-a întâmplat la MIT şi la Yale). Vestea bună este că oamenii par să dorească a fi oneşti, ceea ce sugerează că poate fi o idee bună să se încorporeze câte un memento moral în situaţiile care ne tentează să fim necinstiţi.*

UN PROFESOR de la Middle Tennessee State University s-a săturat în asemenea hal de studenţii care copiau la examenele de MBA, încât s-a hotărât să utilizeze un cod de onoare şi mai drastic. Inspirat de experimentul celor Zece Porunci şi de efectele sale asupra onestităţii, Thomas Tang le-a cerut studenţilor să semneze un cod de onoare, în care declarau că nu vor copia la examen. Declaraţia mai afirma că „vor regreta pentru tot restul vieţii şi că vor ajunge în iad" dacă au trişat.

Studenţii, care nu credeau neapărat în iad sau că vor ajunge inevitabil acolo, au fost indignaţi. Declaraţia a devenit extrem de controversată şi, poate deloc surprinzător, Tang a încins spiritele cu iniţiativa sa (în cele din urmă, a trebuit să revină la vechea declaraţie, fără iad).

Totuşi, îmi închipui că, în scurta sa existenţă, această versiune extremă a codului de onoare a avut un mare efect asupra

---

* O întrebare importantă privind utilizarea unui memento moral este dacă nu cumva, în timp, oamenii se vor obişnui să semneze astfel de coduri de onoare, ceea ce va face ca aceste reamintiri să-şi piardă eficacitatea. Din acest motiv, eu cred că abordarea corectă este să le ceri oamenilor să redacteze propria lor versiune a unui cod de onoare – în acest fel le va fi greu să semneze fără să se gândească la moralitate şi efectul ar trebui să fie un comportament mai etic (n.a.).

studenţilor. Mai cred că indignarea studenţilor arată cât de eficient poate fi acest tip de angajament. Viitorii oameni de afaceri trebuie să fi simţit că mizele puse în joc erau foarte mari, altminteri nu le-ar fi păsat atât de mult. Imaginaţi-vă că vă confruntaţi cu un astfel de angajament. Cât de confortabil v-aţi simţi punându-vă semnătura pe el? V-ar influenţa această semnătură comportamentul? Ce-ar fi dacă ar trebui să-l semnaţi chiar înainte de a vă completa declaraţia de cheltuieli?

SIMBOLURI RELIGIOASE

Posibilitatea folosirii simbolurilor religioase ca modalitate de a spori onestitatea nu le-a scăpat învăţaţilor religioşi. Există în Talmud o poveste despre un bărbat credincios care simte o dorinţă disperată de sex şi merge la o prostituată. Religia sa nu i-ar îngădui, fireşte, aşa ceva, dar, în acea clipă, el simţea că are nevoi mai presante. Odată singur cu prostituata, începe să se dezbrace. Pe când îşi scotea cămaşa, îşi vede ţiţitul, un obiect de lenjerie împodobit cu patru franjuri înnodaţi. Vederea ţiţitului îi aduce aminte de miţvoh (obligaţii religioase) şi iute face stânga împrejur şi iese din alcovul prostituatei fără să fi încălcat normele religioase.

Aventuri cu IRS*

E adevărat că folosirea codurilor de onoare are efect în a stopa înşelătoria într-o universitate, dar funcţionează tot atât de bine acest tip de mementouri morale în medii

---

* IRS – acronim pentru Internal Revenue Service, autoritatea fiscală federală din Statele Unite. În cultura populară americană, autoritatea de temut a Fiscului federal este fixată în două clişee larg răspândite: celebrul gangster Al Capone nu a fost arestat de către FBI şi condamnat la închisoare pentru delicte criminale, ci a fost prins de către IRS şi condamnat pentru fraude fiscale; în al doilea rând, toţi americanii ştiu că de două lucruri nu poţi scăpa: de moarte şi de IRS (n.t.).

nonacademice? Ar fi ele de folos în a preveni înşelătoria când vine vorba despre, să spunem, declaraţiile fiscale sau cererile de despăgubiri adresate companiilor de asigurări? Este ceea ce m-am apucat să verific împreună cu Lisa Shu (doctorandă la Harvard University), Nina Mazar, Francesca Gino şi Max Bazerman (profesori la Harvard).

Am început prin a restructura experimentul nostru matriceal standard, făcându-l să semene puţin cu o declaraţie fiscală. După ce au terminat de rezolvat exerciţiul matriceal şi au tocat foaia de test, le-am cerut participanţilor să scrie numărul de întrebări pe care le-au rezolvat corect pe un formular, creat de noi după declaraţia fiscală tip IRS 1040EZ. Ca să întărim senzaţia participanţilor că au de-a face cu o declaraţie fiscală reală, pe formular se menţiona clar că venitul lor va fi impozitat cu 20%. În prima secţiune a formularului, le-am cerut participanţilor să îşi declare „venitul" (numărul de matrice pe care le-au rezolvat corect). În continuare, formularul conţinea o secţiune referitoare la cheltuielile de deplasare, în care participanţilor le puteau fi decontate cu 10 cenţi pe minut durata deplasării (până la 2 ore sau 12 dolari) şi costul direct al transportului (până la 12 dolari). Această parte a plăţii era neimpozabilă (ca o cheltuială de business). Apoi li s-a cerut participanţilor să însumeze toate numerele şi să solicite plata finală netă.

Am avut două cazuri în acest experiment. Unii participanţi au completat întregul formular, pe care l-au semnat în josul paginii, aşa cum se face în mod tipic cu documentele oficiale. În acest caz, semnătura avea rolul de autentificare a informaţiilor de pe formular. În cel de-al doilea caz, participanţii au început prin a-şi pune semnătura pe formular, în capul paginii, şi numai după aceea l-au completat. Acesta era cazul nostru de „memento moral".

Ce-am constatat? Participanții din cazul semnează-la-sfârșit au trișat adăugând cam patru matrice în plus la scorul lor. Dar cei care au semnat în capul paginii? Atunci când semnătura a acționat ca un memento moral, participanții au pretins numai o matrice în plus. Nu sunt sigur cum apreciați voi „numai" o matrice în plus – în fond, e vorba tot despre înșelătorie –, însă, dat fiind faptul că singura diferență dintre cele două cazuri era așezarea în pagină a liniei punctate pentru semnătură, eu văd acest rezultat ca pe o cale promițătoare de a reduce necinstea.

Versiunea noastră cu formularul de declarație fiscală ne-a permis, de asemenea, să analizăm cererile pentru decontarea cheltuielilor de deplasare. Noi nu știam cât timp le-a luat efectiv participanților ca să ajungă la locul experimentului, însă, dacă am presupus că, datorită eșantionării aleatoare, timpul mediu de deplasare a fost în esență același în ambele condiții, am putut să vedem în care dintre condiții participanții au solicitat cheltuieli de deplasare mai mari. Ceea ce am constatat a fost că mărimea cererilor de decontare a cheltuielilor de deplasare a urmat același model: cei din cazul semnătura-în-josul-paginii au solicitat cheltuieli de deplasare în valoare medie de 9,62 dolari, pe când aceia din cazul de memento moral (semnătura-în-capul-paginii) au pretins că au avut cheltuieli de deplasare în valoare medie de 5,27 de dolari.

ÎNARMAȚI CU DOVEZILE noastre că, atunci când își pun semnătura pe o declarație, oamenii se află (cel puțin temporar) într-o dispoziție mai onestă, am abordat IRS, gândind că Unchiul Sam ar fi bucuros să afle o metodă de a face ca încasările fiscale să urce la cer. Interacțiunea cu IRS a decurs cam așa:

EU: În momentul în care contribuabilii termină de trecut datele pe formular, este prea târziu. Înșelătoria s-a produs și nimeni nu va

spune: „Ah, trebuie să semnez chestia asta, hai să o iau de la capăt și dau răspunsuri cinstite". Vedeți? Dacă oamenii semnează înainte de a trece orice date pe formular, ei trișează mai puțin. Ceea ce vă trebuie este o semnătură în capul formularului și aceasta va reaminti oricui că i se cere să spună adevărul.

IRS: Da, e interesant. Însă ar fi ilegal să le cerem oamenilor să semneze la începutul declarației. Semnătura trebuie să certifice exactitatea informațiilor furnizate.

EU: Ce-ar fi să le cereți oamenilor să semneze de două ori? Odată în capul declarației și apoi în josul paginii? În acest fel, semnătura de sus va acționa ca un angajament – amintind oamenilor de patriotismul și fibra lor morală, de mamă, de drapel și de plăcinta cu mere făcută în casă –, iar semnătura de jos ar fi pentru autentificare.

IRS: Ei bine, ar fi ceva derutant.

EU: V-ați uitat recent pe codul fiscal sau pe formularele de declarație fiscală?

IRS: [*Nici o reacție.*]

EU: Ce ziceți de asta? Ce-ar fi să spunem că prima rubrică din declarația fiscală ar întreba contribuabilul dacă ar fi de acord să doneze 25 de dolari unei unități operative de luptă împotriva corupției? Indiferent de răspuns, întrebarea îi va forța pe oameni să mediteze asupra poziției lor față de onestitate și față de importanța ei pentru societate! Și în cazul în care contribuabilii donează bani pentru această unitate operativă, ei nu-și exprimă doar o opinie, dar mai pun și niște bani la bătaie și acum e și mai probabil ca ei să-și urmeze propriul exemplu.

IRS: [*Tăcere de gheață.*]

EU: Această abordare poate avea și un alt beneficiu interesant: îi puteți lua în evidență pe acei contribuabili care decid să nu doneze unității operative și să-i verificați!

IRS: Chiar vreți să discutăm despre operații de audit?*

---

* S-a întâmplat că am fost subiectul unui audit efectuat de IRS peste câțiva ani; a fost o experiență lungă și dureroasă, dar interesantă. Nu cred că a avut legătură cu această întâlnire (n.a.).

În pofida reacției celor de la IRS, nu am fost întru totul descurajați și am continuat să căutăm alte oportunități de testare a ideii noastre despre „întâi semnează". În cele din urmă, am avut un succes (moderat) atunci când ne-am adresat unei mari societăți de asigurări. Compania a confirmat teoria noastră fundamentată, conform căreia majoritatea oamenilor trișează, însă doar câte puțin. Ne-au spus că, în opinia lor, foarte puțini oameni trișează în mod flagrant (dând foc, înscenând un jaf și așa mai departe), dar că mulți oameni care suferă o pierdere de proprietate par să se simtă în largul lor dacă exagerează paguba lor cu 10 până la 15 procente. Un televizor cu diagonala de 32 de inchi devine unul cu diagonala de 40 de inchi, un colier de 18 carate devine unul de 22 de carate și așa mai departe.

Am mers la sediul lor central și am petrecut ziua cu șefii companiei, încercând să propun căi de scădere a declarațiilor necinstite din cererile de despăgubire. Am venit cu o mulțime de idei. De exemplu, ce-ar fi dacă oamenii ar trebui să-și declare pagubele în termeni extrem de concreți și să furnizeze mai multe detalii specifice (unde și când au cumpărat obiectele), ceea ce le-ar permite mai puțină flexibilitate morală? Sau ce-ar fi dacă un cuplu care a rămas fără casă în urma unor inundații ar trebui să fie de acord în legătură cu ceea ce a pierdut (deși, după cum vom vedea în capitolul 8, „Înșelăciunea contagioasă", și în capitolul 9, „Înșelăciune și colaborare", această idee poate avea efecte contrare). Ce-ar fi dacă am pune la telefon muzică religioasă cât timp oamenii așteaptă legătura cu un operator? Și, desigur, ce-ar fi dacă oamenii ar trebui să semneze în capul cererii de despăgubire sau chiar lângă fiecare articol menționat?

După cum se obișnuiește în astfel de companii mari, oamenii cu care m-am întâlnit s-au dus cu ideile prezentate de mine la juriștii lor. Am așteptat șase luni și, în cele din urmă, am

primit răspunsul juriştilor – care ne-au spus că nu doresc să ne permită să încercăm niciuna dintre aceste abordări.

Peste câteva zile, persoana mea de contact din societatea de asigurări m-a sunat şi şi-a cerut scuze pentru că nu a fost în stare să încerce nici una dintre ideile noastre. Mi-a mai spus că exista un formular de asigurare auto, relativ lipsit de importanţă, pe care l-am putea folosi experimental. Formularul solicita oamenilor să înregistreze kilometrajul maşinii, astfel încât compania de asigurări să poată calcula câte mile au parcurs în anul precedent. Fireşte, oamenii care doresc să plătească o primă de asigurare mai mică (ştiu o mulţime) ar putea fi tentaţi să mintă şi să minimalizeze numărul efectiv de mile pe care le-au parcurs.

Compania de asigurări ne-a trimis douăzeci de mii de formulare şi noi le-am folosit ca să testăm ideea noastră de semnează-sus contra ideii de semnează-dedesubt. Am păstrat jumătate din formulare cu declaraţia „Promit că informaţiile furnizate sunt adevărate" şi linia pentru semnătură în josul paginii. În cazul celeilalte jumătăţi, am mutat declaraţia şi linia pentru semnătură în partea de sus a paginii. În toate celelalte privinţe, cele două formulare erau identice. Am trimis prin poştă formularele către 20.000 de clienţi, am aşteptat o vreme şi, când am primit formularele completate, eram gata să comparăm numărul de mile declarat pe cele două tipuri de formulare. Ce am constatat?

Când am estimat distanţele parcurse de-a lungul anului anterior, aceia care au semnat formularul la început au condus în medie 26.100 de mile*, pe când aceia care au semnat la sfârşitul formularului au condus în medie 23.700 de mile – o diferenţă de aproximativ 2.400 de mile. Acum, noi nu ştim cât au condus efectiv aceia care au semnat la începutul formularului,

* 1 milă = 1,6 kilometri (n.t.).

aşa că nu ştim dacă au fost pe deplin oneşti – dar ştim că au trişat într-o măsură mult mai mică. Este, de asemenea, interesant să notăm că această dimensiune a înşelătoriei diminuate (care era cam 15% din distanța totală a distanței declarate) era similară cu procentajul de necinste pe care noi l-am constatat în experimentele noastre de laborator.

LAOLALTĂ, ACESTE REZULTATE experimentale sugerează că, deşi în mod obişnuit concepem semnăturile ca modalități de certificare a informației (şi, desigur, semnăturile pot fi de mare folos pentru atingerea acestui scop), semnăturile în partea de sus a formularelor pot, de asemenea, să acționeze ca un mijloc de profilaxie morală.

COMPANIILE SUNT ÎNTOTDEAUNA RAȚIONALE!

Mulți oameni cred că, deși indivizii pot să se comporte irațional din când în când, marile companii comerciale, conduse de profesioniști, întruniți în consilii de directori și investitori, vor opera întotdeauna în mod rațional. Nu am avut niciodată acest sentiment și, cu cât am interacționat mai des cu companiile, cu atât am constatat că acestea sunt de departe mai puțin raționale decât indivizii (și cu atât sunt mai convins că oricine crede că aceste companii sunt raționale nu a asistat niciodată la o ședință de consiliu director).

Ce credeți că s-a întâmplat după ce am demonstrat companiei de asigurări că putem să îmbunătățim onestitatea în declarația de kilometraj, utilizând formularele lor? Credeți că societatea a fost nerăbdătoare să-și corecteze practicile de rutină? Nu a fost! Sau credeți că ne-a cerut (sau poate că ne-a implorat) cineva să experimentăm în problema cu mult mai importantă a pagubelor exagerate din cererile de despăgubiri – o problemă care, conform estimărilor, costă industria de asigurări 24 de miliarde de dolari anual? Ați ghicit – nu ne-a căutat nimeni.

Câteva învățăminte

Când întreb lumea cum am putea să reducem infracționalitatea în societate, de regulă sugerează să fie mai multă poliție pe străzi și să se aplice infractorilor niște pedepse mai aspre. Când îi întreb pe directorii generali ai companiilor ce ar face ei ca să rezolve problema furturilor interne, a fraudei, a declarațiilor umflate de cheltuieli și a sabotajului (atunci când angajații comit fapte care să dăuneze angajatorului, fără niciun beneficiu concret pentru ei înșiși), de regulă sugerează o supraveghere mai strictă și politici dure de toleranță-zero. Și atunci când guvernele încearcă să diminueze corupția ori să creeze reglementări pentru un comportament mai cinstit, frecvent urmăresc transparența (cunoscută și sub denumirea de „politică la lumina zilei") drept leac al relelor din societate. Desigur, există puține dovezi că vreuna dintre aceste soluții dă rezultate.

Dimpotrivă, experimentele descrise aici arată că ceva atât de simplu cum este reamintirea normelor morale în momentul tentației poate să facă minuni pentru atenuarea comportamentului necinstit și, potențial, să-l prevină în totalitate. Această abordare funcționează chiar dacă acele coduri morale specifice nu fac parte din sistemul opiniilor noastre personale. De fapt, e clar că un memento moral face să fie relativ ușor a-i stimula pe oameni să fie mai cinstiți – cel puțin pentru scurt timp. În cazul în care contabilul vostru v-ar cere să semnați un cod de onoare cu o clipă înainte de a vă completa declarația fiscală sau dacă agentul vostru de asigurări v-ar face să jurați că spuneți tot adevărul despre mobila stricată de apa care v-a inundat locuința, sunt șanse ca evaziunea fiscală și fraudele în asigurări să fie ceva mai puțin obișnuit.*

---

* Presupun că pentru oamenii care antipatizează în mod activ guvernul sau companiile de asigurări, efectul tot s-ar face simțit, deși ar putea să fie atenuat într-o oarecare măsură – o idee ce merită să fie testată pe viitor (n.a.).

Ce putem deduce din toate acestea? În primul rând, trebuie să recunoaştem că necinstea este în mare măsură condusă de factorul vrăjeală al fiecărei persoane şi nu de SMIR. Factorul vrăjeală sugerează că, dacă vrem să smulgem o bucăţică de infracţionalitate, trebuie să găsim o cale de a schimba modul în care suntem capabili să raţionalizăm acţiunile noastre. Atunci când capacitatea de raţionalizare a dorinţelor noastre egoiste creşte, acelaşi lucru se întâmplă şi cu factorul nostru vrăjeală, făcându-ne să ne simţim mai confortabil faţă de purtările urâte şi de înşelătoriile noastre. Reversul este şi el adevărat; atunci când capacitatea noastră de raţionalizare a acţiunilor noastre se reduce, factorul vrăjeală se restrânge deopotrivă, făcându-ne să ne simţim mai puţin confortabil faţă de purtări urâte şi înşelătorii. Când analizaţi din acest punct de vedere gama de comportamente indezirabile din lume – de la practicile bancare până la antedatarea opţiunilor de acţiuni, de la nerestituirea împrumuturilor şi neachitarea ipotecilor până la evaziunea fiscală – există mult mai multe elemente ale cinstei şi necinstei decât calculele raţionale.

Desigur, aceasta înseamnă că înţelegerea mecanismelor implicate în necinste este mai complexă şi că descurajarea necinstei nu este o sarcină uşoară – dar mai înseamnă, totodată, că dezvăluirea complicatei relaţii dintre cinste şi necinste va fi o aventură mai incitantă.

2B | Golf

Impozitul pe venit a făcut, în rândurile poporului american,
mai mulți mincinoși decât golful.
WILL ROGERS

Este o scenă în filmul *The Legend of Bagger Vance*, în care personajul jucat de către Matt Damon, Rannulph Junuh, încearcă să-și încheie partida de golf, însă comite o eroare critică și mingea lui ajunge în zona împădurită. Țintind spre gaură, el mișcă o creangă aflată chiar lângă minge, ca să-și deschidă o traiectorie clară pentru lovitura următoare. În timp ce el îndepărta creanga, mingea se rostogolește puțin de tot într-o parte. Conform regulilor jocului, ar trebui să înregistreze deplasarea mingii ca pe o lovitură în plus. În acel moment al partidei, Junuh avea exact atâtea puncte de câte era nevoie ca să câștige partida dacă încălca acea regulă, redevenind campion și redobândindu-și gloria de altădată. Cu lacrimi în ochi, tânărul său asistent îl imploră pe Junuh să nu bage de seamă că mingea s-a mișcat. „A fost un accident", spune asistentul, „și este oricum o regulă tâmpită. În plus, nimeni nu va ști vreodată ce s-a întâmplat." Junuh se întoarce către el și-i spune cu stoicism: „Eu voi ști. La fel și tu."

Chiar și adversarii lui Junuh sugerează că, cel mai probabil, mingea doar a tremurat puțin și a revenit în poziția inițială sau că lumina i-a jucat o festă lui Junuh, făcându-l să creadă că mingea s-a mișcat. Dar Junuh insistă că mingea s-a rostogolit, schimbându-și poziția. Rezultatul a fost o egalitate onorabilă.

Acea scenă a fost inspirată de un eveniment real, ce s-a petrecut în timpul turneului U.S. Open din 1925. Jucătorul de

golf, Bobby Jones, a băgat de seamă că mingea lui s-a mişcat uşor în timp ce el îşi pregătea lovitura pe un teren accidentat. Nimeni nu a văzut, nimeni nu ar fi ştiut, dar el şi-a notat lovitura în plus şi a pierdut partida. Când lumea a aflat ce făcuse şi reporterii au tăbărât pe el, Jones le-a adresat faimoasa rugăminte de a nu scrie despre eveniment, spunând: „Aţi putea să mă lăudaţi tot atât de mult pentru faptul că nu am jefuit o bancă". Acest moment legendar de nobilă onestitate este încă pomenit de către iubitorii acestui joc şi pe bună dreptate.

Cred că această scenă – deopotrivă cinematografică şi istorică – surprinde idealul romantic al golfului. Este o demonstraţie de luptă a omului cu sine însuşi, ilustrând atât măiestria, cât şi nobleţea lui. Poate că aceste trăsături de încredere de sine, autocontrol şi standarde morale înalte explică de ce golful este folosit adeseori drept metaforă pentru etica afacerilor (ca să nu mai pomenim faptul că atât de mulţi oameni de afaceri îşi petrec atât de mult timp pe terenurile de golf). Spre deosebire de alte sporturi, golful nu are arbitru sau jurii de judecători care să asigure că regulile sunt respectate ori care să ia decizii în situaţii controversate. În mare măsură ca un om de afaceri, jucătorul de golf trebuie să decidă el însuşi ce este şi ce nu este acceptabil. Jucătorii de golf şi oamenii de afaceri trebuie să aleagă ei înşişi ce doresc şi ce nu doresc să facă, întrucât cel mai adesea nu e nimeni care să supervizeze ori să verifice activitatea lor. De fapt, cele trei reguli subiacente ale golfului sunt: joacă mingea din locul în care se află, joacă pe teren în starea în care îl găseşti şi dacă nu poţi face nici una, nici alta, fă ceea ce este corect – *fair*. Dar este notoriu că „fair" este un lucru greu de determinat. La urma urmei, o mulţime de oameni ar putea să judece că a nu marca o schimbare accidentală şi neimportantă a poziţiei mingii după îndepărtarea unei crenguţe este un gest „fair". De fapt, poate să pară destul de „nonfair" să fii penalizat pentru o mişcare accidentală a mingii.

ÎN POFIDA MOŞTENIRII nobile pe care jucătorii de golf o revendică pentru sportul lor, se pare că mulţi oameni privesc jocul aidoma lui Will Rogers: ca unul care va face din oricine un trişor. Nu e teribil de surprinzător dacă stai să te gândeşti. În golf, jucătorii lovesc o mingiuţă, făcând-o să zboare la mare distanţă, pe un teren plin de obstacole, ca să intre într-o găurică. Altfel spus, este extrem de frustrant şi de dificil şi, atunci când tu singur îţi evaluezi performanţa, se pare că există o mulţime de momente în care am putea fi puţin prea indulgenţi când trebuie să aplicăm regulile în stabilirea propriului nostru scor.

Aşa că, în efortul nostru de a şti mai multe despre necinste, ne-am adresat numeroşilor golferi pe care-i are naţiunea noastră. În 2009, împreună cu Scott McKenzie (student la Duke pe atunci) am efectuat un studiu în care am pus câtorva mii de golferi o serie de întrebări despre felul în care joacă şi, lucrul cel mai important, despre felul în care trişează. Le-am cerut să-şi imagineze nişte situaţii în care nimeni nu ar putea să vadă ce fac (după cum se întâmplă frecvent în golf) şi ei ar putea să decidă să respecte regulile (sau nu) fără niciun fel de consecinţe negative. Cu ajutorul unei companii care administrează terenuri de golf, am trimis e-mailuri către jucătorii de golf de pe tot cuprinsul Statelor Unite, rugându-i să participe la o anchetă despre golf, în schimbul şansei de a câştiga tot felul de echipamente sportive de cea mai înaltă clasă. Cam 12.000 mii de jucători de golf au răspuns apelului nostru şi iată ce am aflat.

Mutarea mingii

„Imaginaţi-vă", le-am spus participanţilor, „că, apropiindu-se de minge, un jucător oarecare îşi dă seama că ar fi extrem de avantajos dacă mingea s-ar situa cu 10 centimetri

mai încolo de locul în care se află. Cât de probabil este, în opinia voastră, ca un jucător tipic să mute mingea cu acei 10 cm?"

Această întrebare a apărut în trei versiuni diferite, fiecare descriind o altă procedură de îmbunătățire a nefericitei amplasări a mingii (că veni vorba, este o curioasă coincidență faptul că în jargonul jucătorilor de golf poziția mingii se numește „lie" – minciună).* Cât de împăcat cu sine credeți că s-ar simți un jucător mediu dacă ar fi să mute mingea la 10 cm distanță (1) cu crosa; (2) cu piciorul; și (3) ridicând mingea de jos cu mâna și punând-o în locul dorit?

Întrebările referitoare la „mutarea mingii" erau concepute să verifice dacă în golf, ca și în experimentele noastre anterioare, distanța față de acțiunea necinstită ar modifica tendința de comportament imoral. Dacă distanța avea același efect ca și în experimentul cu jetoane pe care l-am prezentat mai devreme (vezi capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală"), ne-am fi așteptat să avem nivelul cel mai scăzut de înșelătorie atunci când mutarea era făcută în mod explicit cu mâna; am fi văzut niveluri mai ridicate de înșelătorie când mutarea s-ar fi făcut cu piciorul; și am fi văzut cel mai înalt nivel de necinste când distanța ar fi fost maximă și mutarea s-ar fi realizat prin intermediul unui instrument (o crosă de golf), care l-ar fi îndepărtat pe jucător de contactul direct cu mingea.

Rezultatele noastre au arătat că necinstea în golf, în mare măsură ca și în celelalte experimente ale noastre, este într-adevăr influențată direct de distanța psihologică față de acțiune. Înșelătoria devine mult mai simplă atunci când există mai mulți pași între noi și actul necinstit. Respondenții noștri au avut senzația că mutarea mingii cu crosa era cea mai ușoară

* Joc de cuvinte intraductibil: în limba engleză, verbul (to) *lie* înseamnă, printre altele, a se afla, a zăcea, a sta culcat, în vreme ce substantivul *lie* înseamnă minciună (n.t.).

şi au declarat că un jucător de golf mediu ar face-o în 23% din numărul de ocazii. Urma lovirea mingii cu piciorul (14% dintre ocazii) şi, în sfârşit, apucarea şi mutarea mingii au fost calea moralmente cea mai dificilă de îmbunătăţire a poziţiei mingii (10% dintre ocazii).

Aceste rezultate sugerează că, dacă ridicăm mingea de pe jos şi îi schimbăm poziţia, nu avem cum să ignorăm caracterul premeditat şi intenţionalitatea actului şi, în consecinţă, nu ne putem împiedica să simţim că am făcut ceva imoral. Atunci când lovim mingea cu piciorul, există oarece distanţă faţă de act, dar noi suntem încă aceia care dăm cu piciorul. Dar atunci când crosa execută lovitura (şi mai ales dacă mutăm mingea într-un mod uşor accidental şi imprecis), putem să justificăm destul de uşor ceea ce am făcut. „În fond“, ne putem spune nouă înşine, „poate că a fost puţin noroc în felul în care s-a repoziţionat mingea.“ În acest caz, aproape că ne putem ierta pe de-a-ntregul.

Repetarea nepermisă a unei lovituri

Legenda spune că, prin anii 1920, un un jucător de golf canadian, pe nume David Mulligan, juca golf la un country club din Montreal. Într-o zi, a ratat o lovitură şi n-a fost deloc încântat de nereuşita lui, aşa că a mai încercat o dată. Potrivit istoriei, a numit repetiţia „lovitură de corecţie“, însă partenerii lui au socotit că „mulligan“ era un nume mai potrivit şi acesta a prins ca denumire oficială a unei lovituri repetate în golf.

În zilele noastre, dacă o lovitură este nemaipomenit de proastă, jucătorul poate să o şteargă de pe tabela de scor ca „mulligan“, să pună mingea la loc în punctul de start şi să-şi

noteze scorul ca şi cum lovitura proastă nu ar fi existat (o prietenă a mea o numeşte pe fosta nevastă a soţului său „mulligan"). Strict vorbind, repetiţiile „mulligan" nu sunt permise niciodată, dar în partidele amicale, jucătorii cad uneori de acord că loviturile „mulligan" sunt acceptate. Fireşte, chiar şi atunci când repetiţiile „mulligan" nu sunt nici legale, nici convenite în prealabil, jucătorii şi le permit totuşi din când în când şi acele cazuri de „mulligan" nepermis au stat în centrul atenţiei următorului nostru set de întrebări.

I-am întrebat pe participanţii noştri cât de probabil este ca alţi golferi să-şi acorde lovituri „mulligan" ilegale atunci când ar putea să o facă fără să fie observaţi de alţi jucători. Într-o versiune a acestei întrebări, i-am întrebat despre probabilitatea ca un ins să-şi acorde un „mulligan" ilegal la prima gaură. În a doua versiune, am întrebat despre probabilitatea acordării unui „mulligan" ilegal la cea de-a noua gaură.

Ca să fie clar, regulile nu fac nici o diferenţă între aceste două acte: ele sunt în egală măsură interzise. În acelaşi timp, se pare că este mai uşor de raţionalizat repetiţia loviturii pentru prima gaură decât a unei lovituri pentru cea de-a noua. Dacă sunteţi la prima gaură şi o luaţi de la capăt, puteţi să vă prefaceţi că „acum încep cu adevărat partida şi de acum înainte fiecare lovitură se notează". Dar, dacă sunteţi la a noua gaură, nu mai aveţi cum să vă prefaceţi că jocul încă nu a început. Aceasta înseamnă că, dacă vă acordaţi un „mulligan", trebuie să recunoaşteţi faţă de voi înşivă că aţi sărit peste o lovitură fără să o notaţi.

După cum era de aşteptat, bazându-ne pe ceea ce ştiam deja despre autojustificare din celelalte experimente, am descoperit o mare diferenţă în ceea ce priveşte disponibilitatea de a fura repetiţii „mulligan". Golferii noştri au anticipat că 40% dintre jucători şi-ar acorda un „mulligan" la prima

gaură, dar (numai?) 15% dintre golferi ar fura un „mulligan" la a noua gaură.

O realitate fluidă

Într-un al treilea set de întrebări, le-am cerut jucătorilor de golf să-și imagineze că au executat 6 lovituri la o gaură de par-5 (o gaură pe care jucătorii buni o ating din 5 lovituri).* Într-o primă versiune a acestei întrebări, am vrut să știm dacă jucătorul mediu ar scrie 5 în loc de 6 pe foaia sa de scor. În a doua versiune, am întrebat cât de probabil este ca un jucător mediu să-și înregistreze scorul corect, urmând ca apoi, însă, când ajunge să totalizeze punctele înregistrate, să socotească cifra 6 ca pe 5 și să obțină astfel același discount pe scor, dar printr-o adunare incorectă.

Am vrut să știm dacă ar fi mai ușor de justificat să notezi din start scorul greșit, deoarece, odată ce scorul este scris, e greu să justifici adunarea incorectă (caz înrudit cu mutarea mingii cu mâna). La urma urmei, adunarea incorectă este un act explicit și deliberat de înșelătorie ce nu poate fi raționalizat cu ușurință. Este ceea ce am și constatat. Golferii noștri au anticipat că, în astfel de cazuri, 15% dintre jucători ar nota un scor mai bun, pe când mult mai puțini (5%) ar totaliza scorul inexact.

---

* Termeni specifici jocului de golf: *par* semnifică numărul de lovituri de care un jucător profesionist are nevoie ca să introducă mingea în gaură; astfel, găurile sunt clasificate ca fiind de par-3 (până în 200 m), par-4 (peste 200 m) sau par-5 (peste 350 m). „Păsărica" – *birdie* – este cazul fericit în care mingea este introdusă în gaură cu o lovitură mai puțin (*par*–1). *Bogey* – „sperietoarea" – este opusul lui *birdie*: situația în care golferul are nevoie de încă o lovitură peste par ca să introducă mingea în gaură (*par* + 1). Fiind un joc destul de snob, practicanții lui din România și federația de specialitate de la noi au adoptat denumirile originale din limba engleză (n.t.).

Marele jucător de golf Arnold Palmer a spus odată: „Am un pont care poate să elimine seria de cinci lovituri din jocul de golf al oricui. Se numeşte radieră“. Se pare, totuşi, că marea majoritate a jucătorilor nu doresc să meargă pe această cale sau cel puţin că s-ar simţi mai în largul lor trişând dacă nu au notat scorul corect de la momentul de start. Aşa că avem de-a face cu eterna întrebare de genul „dacă-un-copac-se-prăbuşeşte-în-pădure“: dacă un jucător trage un 6 la o gaură de par-5, scorul nu este notat şi nu e nimeni prin preajmă care să observe – este scorul lui 6 sau 5?

A FALSIFICA UN SCOR în acest fel are multe în comun cu un clasic experiment mintal, numit „pisica lui Schrödinger“. Erwin Schrödinger a fost un fizician austriac care, în 1935, a descris următorul scenariu: o pisică este închisă ermetic într-o cuşcă de oţel, în care se mai află un izotop radioactiv care se poate descompune sau nu. Dacă se descompune, va declanşa un lanţ de evenimente care vor duce la moartea pisicii. Dacă nu, pisica va continua să trăiască. În povestea lui Schrödinger, atâta timp cât cuşca rămâne sigilată, pisica este suspendată între viaţă şi moarte; ea nu poate fi descrisă ca fiind vie sau moartă. Scenariul lui Schrödinger urmărea să critice o interpretare a fizicii care susţinea că mecanica cuantică nu descrie realitatea obiectivă – ci, mai degrabă, se ocupă de probabilitate. Lăsând acum deoparte aspectele filosofice ale fizicii, povestea pisicii lui Schrödinger ne-ar putea fi de mare folos aici, când ne gândim la scorurile din golf. Un scor de golf poate să semene mult cu pisica vie-şi-moartă a lui Schrödinger: până când este notat pe hârtie, nu există realmente în nicio formă. Numai atunci când este notat dobândeşte statutul de „realitate obiectivă“.

V-AȚI PUTEA ÎNTREBA de ce i-am chestionat pe participanți în legătură cu „jucătorul de golf mediu" și nu i-am întrebat de-a dreptul despre propriul lor comportament pe teren. Motivul pentru care am procedat astfel este acela că ne așteptam ca, aidoma majorității oamenilor, golferii noștri să mintă dacă erau întrebați direct despre propria lor tendință de a se purta imoral. Întrebându-i despre purtarea altora, ne așteptam să se simtă liberi să spună adevărul fără să aibă sentimentul că mărturisesc vreun comportament urât care să le aparțină.*

Totuși, am vrut să examinăm, de asemenea, și ce comportamente nonetice ar fi dispuși jucătorii de golf să recunoască despre ei înșiși. Am constatat că, deși mulți dintre „ceilalți jucători" trișează, participanții din studiul nostru erau aproape niște îngeri: când au fost întrebați despre propriul lor comportament, au recunoscut să fi mutat mingea cu crosa ca să lovească dintr-o poziție mai bună în numai 8% dintre ocazii. Lovirea mingii cu piciorul a fost încă și mai rară (numai 4% dintre ocazii), iar mișcarea mingii cu mâna a avut loc în numai 2,5% dintre ocazii. Acum, 8%, 4% și 2,5% pot să pară totuși niște numere mari (mai ales dat fiind faptul că un teren de golf are 18 găuri și multe căi de a fi necinstit), dar ele pălesc în comparație cu ceea ce fac „ceilalți jucători de golf".

Am găsit diferențe similare în răspunsurile jucătorilor de golf privind loviturile „mulligan" și păstrarea scorului. Participanții noștri au declarat că și-ar acorda un „mulligan" la prima gaură în numai 18% din ocazii și la a noua în numai 4% din timp. Au mai spus că ar nota scorul greșit în numai 4% dintre ocazii și abia 1 procent s-au complăcut în ceva atât de extraordinar precum calculul greșit al scorului final.

---

* Gândiți-vă la toate cazurile în care oamenii cer un sfat în legătură cu modul în care cineva ar trebui să se poarte în situații jenante – nu pentru ei, ci pentru un „prieten" (n.a.).

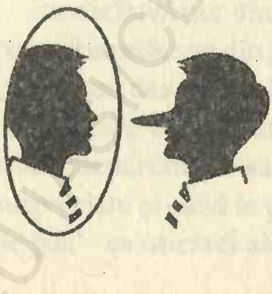
Iată un rezumat al rezultatelor noastre:

Tipul de întrebare	Întrebare	Tendința de a trișa	
		a altor jucători de golf	a propriei persoane
Mutarea mingii	cu crosa	23%	8%
	cu piciorul	14%	4%
	cu mâna	10%	2,5%
„Mulligan"	la prima gaură	40%	18%
	la a noua gaură	15%	4%
Notarea scorului	notare incorectă	15%	4%
	adunare incorectă	5%	1%

Nu sunt sigur cum doriți să interpretați aceste diferențe, dar mie mi se pare că jucătorii de golf, pe lângă faptul că trișează din greu la golf, mint, de asemenea, și în legătură cu minciuna.

CE AM ÎNVĂȚAT din această excursie pe terenul de golf? Se pare că înșelătoria din golf surprinde multe dintre nuanțele pe care le-am descoperit în legătură cu înșelătoria în experimentele noastre de laborator. Atunci când acțiunile noastre sunt mai îndepărtate de săvârșirea unui act necinstit, când sunt suspendate și când le putem raționaliza mai ușor, jucătorilor de golf – ca oricărei alte ființe umane de pe planetă – le este

mai uşor să fie necinstiţi. Se pare, de asemenea, că jucătorii de golf, la fel ca toată lumea, posedă abilitatea de a fi necinstiţi, dar, în acelaşi timp, se consideră a fi oneşti. Şi ce am învăţat despre înşelătoriile oamenilor de afaceri? Iată, atunci când regulile sunt oarecum interpretabile, când există zone gri şi când oamenii sunt lăsaţi să ţină scorul propriei performanţe – chiar şi jocurile onorabile precum golful pot fi nişte capcane ale necinstei.



3 | Orbiți de propriile noastre motivații

Închipuiți-vă următoarea programare la dentist. Intrați, faceți schimb de amabilități cu persoana de la recepție și începeți să răsfoiți niște reviste vechi, în timp ce așteptați să vi se strige numele.

Acum, să ne imaginăm că, de la ultima voastră vizită, dentistul și-a cumpărat un echipament stomatologic inovator și scump. Este un CAD/CAM dentar (prescurtare pentru *computer-aided design / computer-aided manufacturing*), un aparat de ultimă generație, folosit pentru personalizarea unor reparații dentare, precum coroane și punți. Aparatul funcționează în doi pași. Mai întâi, prezintă pe un monitor o replică în 3D a danturii și gingiilor pacientului, care îi permite dentistului să traseze forma exactă a coroanei – sau a indiferent cărui tip de reparație – pe imaginea de pe ecran. Aceasta este partea de CAD. Urmează partea de CAM; acest aparat modelează materialul ceramic în forma unei coroane, ce respectă schița dentistului. În total, această mașină extravagantă este însoțită de o etichetă pe care stă scris un preț foarte piperat.

Dar să revenim la voi. Tocmai când ați isprăvit de citit în grabă un articol despre necazurile matrimoniale ale vreunui politician și sunteți pe cale să începeți un material despre o divă de carton, recepționera vă strigă numele. „A doua ușă pe stânga", spune ea.

Vă așezați pe scaunul dentistului și faceți conversație cu asistenta, care vă inspectează gura o vreme, după care vă curăță cavitatea bucală. Nu peste mult timp, intră și dentistul.

Acesta repetă aceeaşi procedură de inspecţie generală şi, în timp ce vă verifică starea dinţilor, îi spune asistentei să noteze dinţii 3 şi 4 pentru investigaţii ulterioare şi dintele 7, care prezintă fisuri în smalţ.

„A? f'suri-n ce?", bolborosiţi, cu gura larg deschisă şi cu tubul de sucţiune a salivei apăsându-vă în partea dreaptă a gurii.

Dentistul se opreşte, scoate instrumentele din gură, le pune grijuliu pe tava din apropiere şi se aşează pe scaunul lui. Apoi începe să vă explice situaţia: „Fisurile în smalţ sunt denumirea folosită de noi pentru anumite mici crăpături în învelişul dinţilor. Dar nicio problemă, avem o soluţie extraordinar de bună pentru aşa ceva. Vom folosi aparatul CAD/CAM ca să vă confecţionăm o coroană şi problema-i rezolvată. Ce ziceţi?", vă întreabă el.

Ezitaţi puţin, dar, după ce vă asigură că nu va durea absolut deloc, sunteţi de acord. În fond, mergeţi la acest dentist de multă vreme şi, chiar dacă, de-a lungul anilor, unele dintre tratamentele sale au fost destul de neplăcute, aveţi sentimentul că, în general, v-a tratat bine.

Acum, trebuie să vă spun – pentru că s-ar putea ca dentistul vostru să nu vă informeze – că fisurile în smalţ sunt, în esenţă, nişte crăpături foarte, foarte fine în emailul care vă protejează dinţii şi, încă ceva, ele sunt aproape întotdeauna asimptomatice; mulţi oameni au aşa ceva şi nu suferă nici cel mai mic deranj. Aşa că, în realitate, de obicei nu este necesar niciun fel de tratament pentru fisurile în smalţ.

DAŢI-MI VOIE SĂ VĂ RELATEZ o istorie reală, aflată de la prietenul meu Jim, fost vicepreşedinte al unei mari companii stomatologice. De-a lungul anilor, Jim a avut parte de numeroase cazuri bizare, dar o istorie cu CAD/CAM pe care mi-a spus-o a fost de-a dreptul oribilă.

La câțiva ani după ce echipamentul CAD/CAM a ieșit pe piață, un anumit dentist din Missouri a investit în echipament și, din acel moment, se părea că a început să vadă fisurile în smalț cu alți ochi. „Voia să pună coroană pe orice", mi-a spus Jim. „Era entuziasmat să utilizeze gadgetul său nou-nouț, așa că le-a recomandat multora dintre pacienții lui să-și înfrumusețeze zâmbetul, folosind, firește, echipamentul său CAD/CAM de ultimul răcnet."

Una dintre pacientele sale era o tânără studentă la Drept cu fisuri asimptomatice; totuși, el i-a recomandat să-și pună o coroană. Tânăra s-a conformat, pentru că era obișnuită să țină seama de sfatul dentistului său, dar ghiciți ce-a urmat? Din cauza coroanei, dintele s-a cariat și a murit, forțând-o să suporte o obturație de canal. Dar stați, că e tot mai rău. Obturația de canal a eșuat și a trebuit să fie refăcută, dar și a doua intervenție a fost nereușită. Drept urmare, femeia nu a avut de ales și a trebuit să suporte mai multe operații chirurgicale complicate și dureroase. Astfel încât ceea ce a început ca tratament al unor inofensive fisuri în smalț s-a soldat până la urmă cu multă suferință și costuri financiare pentru tânăra studentă.

După ce femeia a absolvit Facultatea de Drept, și-a făcut temele, dându-și seama că (surpriză!) nu avusese niciodată nevoie de acea coroană. După cum vă puteți imagina, nu a fost deloc încântată, așa că, dorind să se răzbune pe dentist, l-a dat în judecată și a câștigat.

ACUM, CE PUTEM deduce din această poveste? După cum am învățat deja, oamenii nu trebuie să fie corupți ca să acționeze problematic și uneori păgubitor. Mânați de capriciile minții omenești, indivizi extrem de bine intenționați pot să o ia razna, să comită erori nemaipomenite și să se considere, totuși,

buni şi morali. Putem spune cu destulă siguranţă că majoritatea dentiştilor sunt competenţi, tratându-i cu cele mai bune intenţii pe pacienţii care apelează la serviciile lor. Şi totuşi, după cum se vede, stimulente tendenţioase pot să-i determine – şi îi determină efectiv – chiar şi pe cei mai remarcabili profesionişti s-o apuce pe căi greşite.

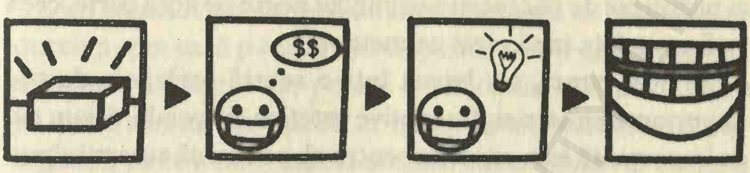
Gândiţi-vă: când un dentist se hotărăşte să cumpere un nou aparat, fără îndoială el crede că acesta îl va ajuta să îi servească mai bine pe pacienţii săi. Dar poate fi, totodată, asumarea unui risc costisitor. El doreşte să-l utilizeze ca să îmbunătăţească tratarea pacienţilor, dar mai vrea, totodată, să-şi amortizeze investiţia, taxându-i pe pacienţi pentru utilizarea acestei noi tehnologii-minune. Astfel încât, conştient sau nu, el caută modalităţi de a face acest lucru şi voilà! Pacienta se alege până la urmă cu o coroană – câteodată necesară, alteori nu.

Ca să fie clar, nu cred că dentiştii (sau majoritatea oamenilor, în această privinţă) efectuează un calcul explicit al costurilor şi al beneficiilor, punând în balanţă starea pacienţilor şi propriul lor buzunar, alegând apoi în mod deliberat să pună propriul interes mai presus de interesul pacienţilor. În schimb, presupun că unii dentişti care au cumpărat echipamentul CAD/CAM reacţionează la faptul că au investit o grămadă de bani în aparat şi vor să-l utilizeze la maximum. Această dorinţă îşi pune apoi amprenta asupra judecăţii profesionale a dentiştilor, determinându-i să facă recomandări şi să ia decizii care sunt în propriul lor interes mai degrabă decât să facă ceea ce este cel mai bine pentru pacient.

V-aţi putea gândi că exemple de acest gen, în care un furnizor de servicii este împins în două direcţii (ceea ce, în general, se numeşte conflict de interese), sunt rare. Dar, în realitate, conflictele de interese ne influenţează comportamentul în tot

felul de situații și, destul de frecvent, pe plan atât profesional, cât și personal.

Figura 2: Cum pot să acționeze asupra dentiștilor conflictele de interese.



Dentistul cumpără un nou aparat (scump) și îl plătește.

Dentistul vrea să utilizeze noul echipament și folosirea lui încarcă nota de plată.

Dentistul găsește motive să utilizeze noul echipament.

Pacienții se aleg cu o nouă coroană (câteodată inutilă).

Pot să vă fac un tatuaj pe față?

Cu câtva timp în urmă, m-am trezit pe nepusă masă implicat într-un bizar conflict de interese. În acest caz, eu eram pacientul. Tânăr fiind, de vreo 20 și ceva de ani – cam șase sau șapte ani după ce suferisem un accident* –, m-am întors la spital pentru un control de rutină. În timpul acelei vizite, am întâlnit câțiva medici care mi-au revăzut cazul. Mai târziu, m-am întâlnit cu șeful secției de arși, care părea foarte fericit să mă vadă.

---

* În adolescență, o rachetă de semnalizare cu magneziu a explodat lângă mine. Am suferit masive arsuri de gradul trei și am trecut prin multe operații și tratamente în anii care au urmat. Pentru mai multe detalii, vezi cartea mea precedentă (n.a.).

„Dan, am un nou tratament fantastic pentru tine!“, a exclamat el. „Vezi tu, pentru că ai părul negru, cu firul gros, atunci când te razi, indiferent cât de tare încerci să tai cu lama, vor fi întotdeauna mici puncte negre acolo unde crește părul. Dar, pentru că partea dreaptă a feței tale este plină de cicatrici, nu ai niciun pic de păr facial sau puncte negre pe acea parte, ceea ce face ca fața ta să arate asimetrică.“

În acel punct, s-a lansat într-o scurtă prelegere despre importanța simetriei din motive estetice și sociale. Știam cât de importantă este simetria pentru el, pentru că acea miniprelegere îmi mai fusese servită în urmă cu câțiva ani, când m-a convins să suport o operație lungă și complicată, în care urma să-mi fie extirpată o parte din scalp, împreună cu sursa de alimentare sanguină, ca să mi se recreeze jumătatea dreaptă a sprâncenei mele drepte. (Am suportat acea operație complexă de 12 ore și rezultatele mi-au plăcut.)

Apoi a venit propunerea: „Am început să tatuăm pe fețe cu cicatrici ca ale tale mici puncte, ce seamănă cu niște fire de barbă tăiate foarte scurt, iar pacienții noștri au fost incredibil de încântați de rezultate.“

„Sună interesant“, am spus eu. „Aș putea sta de vorbă cu unul dintre pacienții care au beneficiat de această procedură?“

„Din păcate nu poți – ar fi o încălcare a confidențialității medicale“, a spus el. În schimb, mi-a arătat fotografii ale pacienților – reprezentând nu întreaga figură, ci numai părțile tatuate. Și, destul de sigur, chiar arătau ca și cum fețele pline de cicatrici erau acoperite cu niște pistrui negri, semănând cu niște fire de păr.

În clipa următoare, însă, mi-a venit o idee. „Ce se întâmplă când îmbătrânesc și voi avea părul cărunt?“, l-am întrebat.

„Ah, nu e nicio problemă“, mi-a răspuns. „Când se întâmplă una ca asta, vom deschide la culoare tatuajul cu un laser.“

Satisfăcut, s-a ridicat, adăugând: „Vino mâine pe la nouă. Rade-ţi partea stângă a feţei cum faci de obicei, cu aceeaşi scurtime a firului de păr care îţi place, şi-ţi voi tatua partea dreaptă a feţei astfel încât să arate identic. Îţi garantez că pe la prânz vei fi mai fericit şi mai chipeş."

Am meditat asupra posibilului tratament în timp ce conduceam spre casă şi toată ziua după aceea. Mi-am dat seama, totodată, de faptul că, pentru a beneficia la maximum de pe urma acestui tratament, ar trebui să mă rad în exact acelaşi mod pentru tot restul vieţii. Am intrat a doua zi de dimineaţă în biroul şefului de secţie şi i-am spus că nu eram interesat de operaţie.

Nu mă aşteptam la ceea ce a urmat. „Ce-i cu tine?", a bombănit el. „Îţi place să fii urât? Simţi vreo bizară plăcere pentru că arăţi asimetric? Femeilor li se face milă de tine şi-ţi acordă sex din compătimire? Îţi dau o şansă să te pui la punct într-un mod simplu şi elegant. De ce să nu primeşti şi să fii recunoscător?"

„Nu ştiu", am spus eu. „Ideea mă nelinişteşte. Lăsaţi-mă să mă mai gândesc."

S-ar putea să vi se pară greu de crezut că şeful de secţie a putut fi atât de agresiv şi de necioplit, dar vă asigur că v-am relatat exact ceea ce mi-a spus. În acelaşi timp, nu era stilul lui obişnuit în relaţiile cu mine, aşa că am fost buimăcit de abordarea lui brutală. În realitate, era un medic fantastic şi plin de dăruire, care m-a tratat bine şi care a muncit din greu ca să mă simt mai bine. De asemenea, nu era prima oară când am refuzat un tratament. De-a lungul multor ani de interacţiune cu personalul medical, am hotărât să urmez anumite tratamente şi să resping altele. Dar niciunul dintre medici, inclusiv şeful secţiei de arşi, nu a încercat vreodată să mă culpabilizeze ca să accept un tratament.

Încercând să dezleg acest mister, am mers la adjunctul său, un doctor mai tânăr, cu care eram în relații amicale. L-am rugat să-mi explice de ce șeful de secție a făcut asemenea presiuni asupra mea.

„A, da, da", mi-a spus adjunctul. „A efectuat deja această operație pe doi pacienți și mai are nevoie de încă una ca să publice un articol științific într-o revistă medicală de mare prestigiu."

Această informație suplimentară m-a ajutat cu siguranță să înțeleg mai bine conflictul de interese cu care mă confruntam. Iată un medic realmente bun, un om pe care l-am cunoscut vreme de mulți ani și care, fără excepție, m-a tratat cu compasiune și cu mare grijă. Și totuși, în pofida faptului că a avut multă grijă de mine în general, în această situație era incapabil să vadă dincolo de conflictul său de interese. Este un caz care arată cât de greu pot fi rezolvate conflictele de interese, odată ce ele își imprimă în mod fundamental culoarea asupra viziunii noastre despre lume.

După ani de experiență, căpătată de mine însumi în materie de publicații în reviste științifice, am acum o mai adâncă înțelegere a conflictului de interese al acestui medic (mai multe despre acest subiect ceva mai târziu). Firește, eu nu am încercat niciodată să forțez pe cineva să-și tatueze fața – dar nu este încă timpul trecut.

Costul ascuns al favorurilor

O altă cauză frecventă a conflictelor de interese este înclinația noastră inerentă de a returna favorurile. Noi, ființele umane, suntem niște creaturi profund sociale, astfel încât, atunci când cineva ne dă o mână de ajutor în vreun fel oarecare

sau ne face un dar, avem tendința de a ne simți îndatorați. Acest sentiment poate, la rândul lui, să imprime o anumită culoare perspectivei noastre, făcându-ne să fim și mai înclinați să încercăm pe viitor să ajutăm persoana respectivă.

Unul dintre cele mai interesante studii privind impactul favorurilor noastre a fost efectuat de către Ann Harvey, Ulrich Kirk, George Denfield și Read Montague (pe atunci lucrau cu toții la Baylor College of Medicine). În acest studiu, Ann și colegii săi au cercetat dacă un favor ar putea să influențeze preferințele estetice.

Când participanții s-au prezentat la laboratorul de neurologie de la Baylor, li s-a spus că urmau să evalueze opere de artă expuse în două galerii, una se numea „Luna a Treia" și cealaltă – „Lupul singuratic". Participanții au fost informați că galeriile oferiseră cu generozitate banii cu care urmau să fie plătiți pentru participarea lor la acest experiment. Unora li s-a spus că plata lor individuală a fost sponzorizată de către Luna a Treia, pe când celorlalți li s-a spus că plata lor individuală era sponsorizată de Lupul Singuratic.

Înarmați cu această informație, participanții au trecut la partea principală a experimentului. Unul câte unul, au fost rugați să stea pe cât posibil nemișcați într-un scaner de rezonanță magnetică (*functional magnetic resonance imagining*), un aparat masiv cu o deschidere cilindrică în centru. Odată ce s-au instalat în interiorul puternicului magnet, participanții au vizionat, pe rând, o serie de 60 de picturi. Toate tablourile erau pictate de artiști occidentali, începând cu secolul al XIII-lea și până în secolul XX, și variau stilistic de la arta reprezentativă până la cea abstractă. Dar, în afară de cele 60 de picturi, au mai văzut ceva. Lângă colțul din stânga sus al fiecărui tablou se zărea impozantul logo al galeriei din care putea fi cumpărat tabloul respectiv – ceea ce însemna că unele picturi

erau prezentate ca aparținând galeriei care l-a sponsorizat pe participant, pe când alte picturi apăreau ca și cum ar fi venit din partea galeriei care nu l-a sponsorizat.

Odată încheiată partea de scanare din experiment, fiecărui participant i s-a cerut să mai arunce o privire pe fiecare combinație de tablou-logo, dar, de această dată, au fost rugați să evalueze picturile pe o scală cu gradații de la „îmi displace" până la „îmi place".

Având la îndemână informațiile privind evaluarea, Ann și colegii săi au putut să afle prin comparație care tablouri le-au plăcut mai mult participanților, cele de la Luna a Treia sau cele de la Lupul Singuratic. După cum ați putea bănui, atunci când cercetătorii au examinat evaluările, au constatat că participanții au acordat note mai bune tablourilor care veneau din galeria care i-a sponsorizat.

Ați putea crede că această preferință pentru galeria sponsorizatoare s-a datorat unui anume gen de politețe – sau poate lingușelii, așa cum noi facem complimente prietenilor care ne invită la masă atunci când mâncarea este mediocră. Aici este punctul în care partea de scanare magnetică a studiului își arată utilitatea. Sugerând că efectele reciprocității merg în profunzime, scanările cerebrale au prezentat același efect; prezența logoului sponsorului a intensificat activitatea în zonele din creierii participanților care sunt legate de plăcere (îndeosebi cortexul ventromedial prefrontal, o parte din creier ce coordonează gândirea de ordin superior, inclusiv asociațiile și semnificația). Acest fapt sugera că favorul primit din partea galeriei sponsorizatoare a avut un efect profund asupra reacției privitorilor față de operele de artă. Și fiți atenți: atunci când participanții au fost întrebați dacă s-au gândit că logoul sponsorului a avut vreun efect asupra preferințelor lor artistice, răspunsul universal a fost: „Nici vorbă, absolut deloc".

În plus, participanților li s-au plătit sume diferite de bani pentru timpul acordat experimentelor. Unii au primit 30 de dolari din partea galeriei sponsorizatoare, alții au primit 100 de dolari. La cel mai înalt nivel, participanții au primit 300 de dolari. A reieșit că favorizarea galeriei care oferea sponsorizare a crescut odată cu câștigurile. Amplitudinea activării cerebrale în centrii de plăcere ai creierului a fost cea mai scăzută când plata a fost de 30 de dolari, mai intensă când plata a fost de 100 de dolari și a atins cote maxime atunci când plata s-a ridicat la 300 de dolari.

Aceste rezultate sugerează că, odată ce un individ (sau organizație) ne face un favor, devenim părtinitori față de orice aspect legat de partea ofertantă și că magnitudinea acestui bias sporește pe măsură ce crește favorul inițial (în acest caz, suma plătită). Este deosebit de interesant că favorurile financiare pot să influențeze preferințele artistice ale cuiva, mai ales dacă avem în vedere că favorul (plata pentru participarea la studiu) nu are nimic în comun cu arta, care fusese creată independent de cele două galerii. Este, de asemenea, interesant de notat că participanții au știut că galeria urma să-i plătească indiferent de evaluările picturilor pe care urmau să le facă și totuși plata (și mărimea ei) a stabilit un sentiment de reciprocitate care le-a orientat preferințele.

Umor farmaceutic

Unii oameni și unele companii înțeleg foarte bine această slăbiciune umană față de reciprocitate și, în consecință, cheltuiesc o groază de timp și de bani încercând să inducă în ceilalți un sentiment de îndatorare. După mine, profesia care întruchipează cel mai bine acest tip de operații, altfel spus,

care depinde cel mai mult de generarea unor conflicte de interese, este – firește – aceea a grupurilor de lobby din sferele guvernamentale, care își petrec o mică parte din timpul lor informându-i pe politicieni asupra faptelor, așa cum sunt acestea raportate de către angajatorii lor, în restul timpului încercând să inducă un sentiment de obligație și de reciprocitate în politicienii care, speră ei, îi vor răsplăti votând cu gândul la interesele lor.

Însă acești practicanți de lobby nu sunt singuri în neobosita lor urmărire a conflictelor de interese; alte profesii ar putea putea, eventual, să le dea un tur de pistă avans în materie de bani împărțiți cu multă chibzuință. De exemplu, să ne gândim la modul în care reprezentanții companiilor farmaceutice (*pharma reps*) își conduc afacerile. Treaba unui *pharma rep* este să-i viziteze pe doctori și să-i convingă să cumpere echipament medical și medicamente care tratează orice, de la A(stm) la Z(ollinger-Ellison sindrom). Mai întâi, îi pot dărui medicului un pix cu logoul lor sau, poate, o agendă, o ceașcă de cafea sau niște mostre de medicamente gratuite. Acele mici cadouri pot să-i influențeze subtil pe medici, făcându-i să prescrie un medicament ceva mai des – totul pentru că simt nevoia de a se revanșa.[1]

Însă micile atenții și mostrele de medicamente gratuite nu sunt decât o mică parte dintre numeroasele trucuri psihologice de care se folosesc acești *pharma reps* când se apucă să-i curteze pe medici. „Se gândesc la toate", mi-a spus prietenul și colegul meu (să-i spunem MD). A continuat să-mi explice că producătorii de medicamente, îndeosebi cei mici, îi instruiesc pe reprezentanții lor să-i trateze pe doctori ca pe niște zei. Și se pare că dispun de o rezervă disproporționat de mare de reprezentanți seducători. Întregul efort este coordonat cu precizie militară. Fiecare *rep* care se respectă are acces la o bază

de date, din care află cu exactitate ce a prescris fiecare doctor în ultimul trimestru (atât medicamente ale companiei, cât și ale competitorilor). Este, de asemenea, treaba unui *rep* să știe care este mâncarea preferată a fiecărui doctor și a personalului său, ora la care este cel mai probabil să primească în vizită un *rep* și, de asemenea, ce tip de *rep* interacționează cel mai bine cu un doctor. Dacă medicul se remarcă prin faptul că petrece mai mult timp cu o anumită reprezentantă, pot să aranjeze agenda femeii astfel încât să petreacă mai mult timp în acel birou. Dacă doctorul iubește armata, îi vor trimite un veteran. Reprezentanții își propun, de asemenea, să fie agreați de mediul apropiat al doctorului, așa că, atunci când sosește un *rep*, începe prin a împărți bomboane și alte mici atenții asistentelor de la recepție, asigurându-se că este în grațiile tuturor chiar de la intrare.

O practică deosebit de interesantă este „mănâncă-și-fugi", în care, în numele educației lor superioare, doctorii pot pur și simplu să intre în anumite restaurante prespecificate și să servească ce doresc. Chiar și studenți la Medicină sau interni sunt prinși în astfel de scheme. Un exemplu deosebit de ingenios al acestei strategii a fost celebra ceașcă neagră. O ceașcă neagră cu logoul companiei era dăruită doctorilor și rezidenților, iar compania aranja ca un doctor să poată merge cu această ceașcă în orice local al unui lanț de cafenele (căruia nu-i voi da numele) și să comande oricât espresso sau cappuccino dorea. Larma și protestele stârnite de această ceașcă au fost atât de zgomotoase, încât a devenit un simbol de status social printre studenți și interni. Pe măsură ce aceste practici au devenit tot mai extravagante, au apărut tot mai multe reglementări emise de spitale și de Asociația Medicală Americană, limitând utilizarea acestor tactici agresive de marketing. Desigur, pe măsură ce reglementările au devenit tot mai stricte, *pharma reps*

continuă să caute noi și inventive abordări, menite să-i influențeze pe medici. Iar cursa înarmărilor continuă...*

ACUM CÂȚIVA ANI, colega mea, Janet Schwartz (profesoară la Tulane University), și cu mine am invitat la cină câțiva reprezentanți ai companiilor farmaceutice. În esență, am încercat să jucăm cu acești *pharma reps* propriul lor joc; i-am dus la un restaurant elegant și am lăsat vinul să curgă gârlă. Odată ce i-am făcut să se simtă adăpați pe săturate, au fost gata să ne împărtășească trucurile meseriei lor. Iar ceea ce am aflat a fost de-a dreptul șocant.

Închipuiți-vă unul dintre acei *pharma reps*, un bărbat chipeș, fermecător, trecut de 20 de ani. Nu genul de individ care ar avea vreo problemă în găsirea unei partenere cu care să iasă în oraș. Ne-a povestit cum a convins-o mai demult pe o doctoriță reticentă să participe la un seminar informativ despre o medicație căreia el îi făcea promovarea – fiind de acord să o însoțească la un curs de dans. Era un *quidproquo* tacit: el i-a făcut doctoriței o favoare personală, iar doctorița a primit mostrele sale de medicamente gratuite și a recomandat produsul pacienților ei.

O altă practică obișnuită, ne-au spus reprezentanții, era să ia mese extravagante cu întregul personal al medicului (unul dintre avantajele colaterale de care se bucură asistentele sau recepționerele, bănuiesc). Personalul de la cabinetul unui doctor a mers până acolo încât a pretins să alterneze prânzurile cu friptură și cele cu homari dacă reprezentanții doreau să aibă acces la doctor. Și mai șocant, am aflat că uneori medicii chemau câte un *rep* în sala de consultații (în calitate de „expert")

---

* Poate că dovada cea mai grăitoare a influenței industriei farmaceutice este faptul că informatorul meu din acest interviu a insistat să-i păstrez numele confidențial, ca să evite a fi pus pe lista neagră de pharma (n.a.).

ca să-i informeze direct pe pacienţi despre felul în care acţionează anumite medicamente.

Istoriile auzite de la reprezentanţii care vând aparate medicale au fost şi mai tulburătoare. Am aflat că este o practică banală pentru aceştia să-şi vândă aparatele lor medicale în sălile de operaţie în timp real, când operaţiile sunt în plină desfăşurare.

Eu şi Janet am fost surprinşi cât de bine înţeleg *pharma reps* strategiile psihologice clasice de persuasiune şi cum le utilizează într-o manieră sofisticată şi intuitivă. O altă tactică isteaţă de care ne-au vorbit se baza pe angajarea unor medici care să ţină altor doctori o scurtă prelegere despre un medicament pe care ei încercau să-l promoveze. Acum, acelor *pharma reps* nu le păsa realmente de ceea ce reţinea auditoriul din prelegere – ceea ce-i interesa cu adevărat era efectul pe care susţinerea prelegerii îl avea asupra lectorului. Ei au descoperit că, după prezentarea unei scurte prelegeri despre beneficiile unui anumit medicament, lectorul începea să creadă propriile sale cuvinte şi, drept urmare, curând avea să prescrie doctoria. Cercetările psihologice arată că noi începem rapid şi uşor să credem ceea ce ne iese pe gură, chiar şi atunci când motivul iniţial al exprimării unei opinii nu mai este relevant (în cazul doctorilor, faptul că erau plătiţi să vorbească). Aceasta este disonanţa cognitivă în acţiune; doctorii raţionează că dacă ei le vorbesc altora despre un medicament, acesta trebuie să fie bun – şi astfel, propriile lor opinii se modifică pentru a corespunde discursului lor şi, în consecinţă, ei încep să prescrie medicamentul.

Reprezentanţii ne-au spus că ei mai foloseau şi alte trucuri, devenind nişte cameleoni – schimbându-şi la comandă accentul, personalitatea şi afilierea politică. Erau mândri de abilitatea lor de a-i face pe doctori să se simtă în largul lor. Câteodată,

o relație colegială se lărgea pe teritoriul prieteniei sociale – unii reprezentanți aveau să meargă la pescuit în larg ori să joace baschet cu doctori în calitate de prieteni. Astfel de experiențe comune permiteau medicilor să prescrie cu încântare nişte rețete în folosul „amicilor" lor. Medicii, fireşte, nu vedeau că își compromit valorile atunci când ieşeau la pescuit sau aruncau la coş cu reprezentanții companiilor farmaceutice; ei doar își luau o binemeritată pauză cu un prieten cu care, din pură întâmplare, făceau și afaceri. Desigur, în multe cazuri, doctorii nu-şi dădeau seama, probabil, că erau manipulați – dar nu încape îndoială că erau.

FAVORURILE DEGHIZATE reprezintă un aspect, dar există multe cazuri în care conflictele de interese sunt mai uşor de sesizat. Uneori, un producător de medicamente îi achită unui doctor mii de dolari sub formă de onorarii pentru consultații. Alteori, compania donează un sediu sau dotează un departament de cercetări medicale, sperând să influențeze atitudinea doctorilor. Acest gen de acțiuni dau naştere unor imense conflicte de interese – mai ales în facultățile de medicină, unde biasul farmaceutic poate fi transmis de la profesor la studenți şi, mai departe, către pacienți.

Duff Wilson, reporter la *The New York Times*, a descris un exemplu al acestui gen de comportament. Acum câțiva ani, un student de la Harvard Medical School a remarcat că profesorul său de farmacologie lăuda beneficiile unui medicament pentru colesterol, minimalizând efectele sale secundare. După ceva căutări pe Google, studentul a descoperit că profesorul figura pe statele de plată a nu mai puțin de zece companii farmaceutice, dintre care cinci produceau medicamente pentru colesterol. Şi profesorul nu era singurul. După cum spune Wilson, „conform regulilor de transparență ale facultății,

aproximativ 1.600 din cei 8.900 de profesori şi lectori de la Harvard Medical School au declarat decanului că ei sau un membru de familie aveau un interes financiar într-o afacere legată de activităţile lor de predare, cercetare sau practică medicală".[2] Atunci când profesorii transmit publicului recomandări ale unor medicamente sub formă de cunoştinţe academice, avem o problemă serioasă.

Vrăjeala cifrelor

Dacă vă gândiţi că în lumea medicală conflictele de interese sunt foarte frecvente, să aruncăm o privire asupra altei profesiuni, în care aceste conflicte pot fi şi mai răspândite. Da, mă refer la tărâmul de basm al serviciilor financiare.

Să zicem că suntem în anul 2007 şi că tocmai aţi acceptat un job fantastic pe Wall Street. Bonusul vostru anual ar putea să urce spre 5 milioane de dolari, dar numai dacă vedeţi într-o lumină favorabilă tranzacţiile cu titluri de valoare ipotecare (sau oricare alt nou instrument financiar). Sunteţi plătiţi cu o grămadă de bani ca să menţineţi o viziune deformată asupra realităţii, dar nu daţi atenţie tertipurilor prin care acel bonus substanţial joacă un rol în felul vostru de a percepe realitatea. În schimb, vă convingeţi iute că tranzacţiile cu titluri de valoare ipotecare sunt, până la ultima centimă, la fel de solide pe cât doriţi voi să credeţi că sunt.

Odată ce aţi acceptat că tranzacţiile cu titluri de valoare ipotecare sunt noul val al viitorului, sunteţi cel puţin în parte orb faţă de riscurile lor. Mai presus de orice, toată lumea ştie cât e de greu să estimezi valoarea reală a titlurilor de valoare. Stând în faţa unei mari şi complicate foi de calcul în Excel, plină de parametri şi ecuaţii, încercaţi să stabiliţi valoarea reală a

titlurilor de valoare. Modificați un parametru de discount de la 0,934 la 0,936 și, dintr-o lovitură, vedeți cum valoarea titlurilor de valoare urcă brusc. Continuați să vă jucați cu cifrele, căutând parametrii care furnizează cea mai bună reprezentare a „realității", dar cu un ochi priviți, totodată, la consecințele alegerii parametrilor pentru viitorul vostru financiar. Vă mai jucați puțin cu cifrele, până când sunteți convinși că numerele reprezintă într-adevăr modul ideal de evaluare a tranzacțiilor cu titluri de valoare ipotecare. Nu vă simțiți apăsat, deoarece sunteți siguri că ați făcut tot ce se putea face pentru a reprezenta valorile titlurilor de valoare cu maximă obiectivitate posibilă.

În plus, nu operați cu bani peșin; doar vă jucați cu cifrele, care sunt la mulți pași distanță de cash. Caracterul lor abstract vă permite să priviți acțiunile voastre mai mult ca pe un joc și nu ca pe un șir de decizii care afectează realmente casele, mijloacele de trai și fondurile de pensii ale oamenilor. Pe de altă parte, nu sunteți singurul. Vă dați seama că isteții ingineri financiari din birourile alăturate se comportă mai mult sau mai puțin la fel ca și voi și, atunci când comparați evaluările voastre cu ale lor, vedeți că vreo câțiva dintre colegii voștri au ales valori și mai extreme decât voi. Cu credința că sunteți o creatură rațională și că piața este întotdeauna corectă, sunteți și mai înclinat să acceptați ceea ce faceți – și ceea ce fac toți ceilalți (vom afla mai multe despre acest fenomen în capitolul 8) – drept modul corect de acțiune. Corect?

Desigur, nimic din toate astea nu e okay (vă amintiți criza financiară din 2008?), însă, date fiind sumele de bani puse în joc, pare ceva natural să aburești lucrurile un pic. Și este perfect omenește să te comporți așa. Acțiunile voastre sunt foarte problematice, dar voi nu le vedeți ca atare. În fond, conflictele voastre de interese sunt susținute de faptul că nu operați cu bani reali; că instrumentele financiare sunt năucitor de complicate; și că oricare dintre colegii voștri face același lucru.

Fascinantul (şi teribil de întristătorul) documentar, câştigător al Oscarului, *Inside Job* arată în detaliu cum industria serviciilor financiare a corupt guvernul Statelor Unite, ceea ce a condus la o lipsă de supraveghere a operaţiilor de pe Wall Street şi la catastrofa financiară din 2008. Filmul mai descrie şi modul în care industria serviciilor financiare a plătit oameni de frunte din mediul academic (decani, şefi de departamente, profesori universitari) să scrie rapoarte experte în slujba industriei financiare şi a celor de pe Wall Street. Dacă urmăriţi filmul, veţi fi cel mai probabil uluiţi de uşurinţa cu care experţi din lumea academică păreau să se scoată pe ei înşişi la vânzare şi veţi socoti că voi nu aţi face niciodată aşa ceva.

Dar înainte de a pune zălog pe propriile voastre standarde de moralitate, imaginaţi-vă că eu (sau voi) am fi fost plătiţi regeşte ca să facem parte din comitetul de audit al Giantbank. Cu o mare parte din veniturile mele dependente de succesul Giantbank, nu aş fi, probabil, atât de critic pe cât sunt de obicei faţă de acţiunile băncii. Cu un stimulent destul de solid, s-ar putea, de exemplu, să nu afirm în repetate rânduri că investiţiile trebuie să fie transparente şi clare sau că diferitele companii trebuie să depună mari eforturi, încercând să rezolve conflictele lor de interese. Desigur, încă mai am de aşteptat până să fac parte dintr-un asemenea comitet, aşa că, deocamdată, mie îmi este uşor să cred că multe dintre acţiunile băncilor au fost condamnabile.

Şi universitarii sunt în conflict de interese

Când reflectez asupra ubicuităţii conflictelor de interese şi asupra imposibilităţii de a le recunoaşte în propriile noastre vieţi, trebuie să mărturisesc că şi eu sunt tot atât de vulnerabil faţă de ele.

Noi, universitarii, suntem uneori solicitaţi să ne folosim cunoştinţele în calitate de consultanţi şi martori experţi. La scurt timp după ce am căpătat primul meu job academic, am fost invitat de către o mare firmă de avocatură să colaborez cu ei ca martor expert. Ştiam că unii dintre colegii mei ceva mai bine situaţi furnizau cu regularitate rapoarte de expertiză, făcându-şi din asta un job secundar, frumuşel remunerat (deşi cu toţii insistau că nu o fac pentru bani). Din curiozitate, am dorit să văd copiile unora dintre cazurile lor mai vechi şi, atunci când mi-au dat să văd câteva, am fost surprins să constat cât de unilateral se foloseau de rezultatele cercetărilor. Am fost, de asemenea, şocat să văd în ce măsură desconsiderau în rapoartele lor opiniile şi competenţele martorilor experţi ce reprezentau partea adversă - care, în majoritatea cazurilor, erau, la rândul lor, nişte universitari respectabili.

Chiar şi aşa, am hotărât să încerc şi eu (nu pentru bani, desigur) şi am luat ceva parale pentru a-mi da părerea expertă.* Foarte curând mi-am dat seama că avocaţii cu care lucram încercau să-mi implanteze în minte idei care ar fi putut să le betoneze lor cazul. Nu o făceau cu brutalitate ori spunând că anumite lucruri ar fi bune pentru clienţii lor. În schimb, mi-au cerut să le descriu toate cercetările care erau relevante pentru caz. Mi-au sugerat că unele dintre descoperirile mai puţin favorabile pentru poziţia lor ar putea să aibă unele carenţe metodologice şi că cercetările care le susţineau opiniile erau foarte importante şi solide. M-au copleşit, totodată, cu calde complimente de fiecare dată când am interpretat cercetările într-un

---

* A fost prima oară când am fost plătit mult timp cu ora şi am fost intrigat de felul în care am început să privesc multe decizii în termeni de „ore de muncă". Am socotit că pentru o oră de muncă puteam să plătesc o cină cu adevărat extravagantă şi că pentru ceva mai multe puteam să cumpăr o bicicletă. Presupun că acesta este un mod interesant de a gândi ceea ce ar trebui sau nu ar trebui să cumpărăm şi, într-o bună zi, s-ar putea să cercetez acest subiect (n.a.).

mod folositor pentru ei. După câteva săptămâni, am descoperit că foarte iute mi-am însuşit punctul de vedere al celor care mă plăteau. Întreaga experienţă m-a făcut să am dubii că este posibil să fii pe deplin obiectiv atunci când eşti plătit pentru opiniile tale. (Şi acum, când scriu despre lipsa mea de obiectivitate, sunt sigur că nimeni nu-mi va mai solicita vreodată serviciile de martor expert – şi poate că e un lucru bun.)

Participantul beat şi datele punctuale

Am avut o altă experienţă care m-a făcut să conştientizez pericolele conflictelor de interese; de această dată, conflictul se găsea în propriile mele cercetări. În acea perioadă, prietenii mei de la Harvard au avut amabilitatea de a-mi permite să utilizez laboratorul lor comportamental pentru desfăşurarea unor experimente. Mă interesa în mod deosebit să utilizez centrul lor de cercetări pentru că ei recrutau locuitori din zonele adiacente în loc să se bizuie numai pe studenţi.

Într-o săptămână, efectuam un experiment privind luarea deciziilor şi, după cum se obişnuieşte, am prevăzut că nivelul de performanţă într-una dintre condiţii ar urma să fie cu mult mai înalt decât nivelul de performanţă din cealaltă condiţie. E ceea ce au arătat, în esenţă, rezultatele – cu excepţia unui singur ins. Această persoană se găsea în postura de la care eu aşteptam cele mai bune performanţe, însă performanţa sa a fost cu mult mai proastă decât a oricărui alt participant. Era ceva foarte enervant. Analizând mai atent datele sale, am descoperit că individul era cam cu 20 de ani mai în vârstă decât toţi ceilalţi implicaţi în acest studiu. Mi-am adus aminte şi că a fost un tip mai copt, care venise la laborator incredibil de beat.

În momentul în care am descoperit că enervantul participant era beat, mi-am dat seama că ar fi trebuit să elimin de la bun început datele sale, odată ce capacitatea lui decizională era evident compromisă. Așa că am aruncat datele lui și instantaneu rezultatele arătau frumos – indicând exact ceea ce așteptam eu să arate. Dar, peste câteva zile, am început să analizez procesul prin care am decis să-l elimin pe tipul abțiguit. M-am întrebat: ce s-ar fi întâmplat dacă acest ins s-ar fi găsit în cealaltă postură – cea de la care mă așteptam la rezultate proaste? Dacă așa ar fi stat lucrurile, probabil că din start nu aș fi remarcat răspunsurile lui individuale. Iar dacă aș fi făcut-o, probabil că nu m-aș fi gândit să exclud datele lui.

La finalul experimentului, puteam foarte ușor să-mi fi spus o poveste care m-ar fi scutit de utilizarea datelor individului beat. Dar dacă nu ar fi fost beat? Ce-ar fi fost dacă ar fi avut alt gen de deficiență, fără nicio legătură cu băutura? Aș fi inventat altă scuză sau alt argument logic ca să justific eliminarea datelor sale? După cum vom vedea în capitolul 7, „Creativitate și necinste", inventivitatea ne poate ajuta să justificăm urmărirea unor scopuri egoiste, continuând să ne considerăm niște oameni cinstiți.

Am hotărât să fac două lucruri. În primul rând, am efectuat experimentul încă o dată, ca să dublez verificarea rezultatelor, ceea ce a mers de minune. Apoi, am decis că era bine să creez standarde pentru excluderea din experiment a unor participanți (altfel spus, nu vom testa oameni beți sau indivizi care nu pot să înțeleagă instrucțiunile). Însă regulile de excludere trebuie să se aplice din start, înainte de desfășurarea experimentului și, categoric, nu după ce ne-am uitat peste date.

Ce-am învățat? Când am decis să exclud datele bețivului, am crezut sincer că o făceam în numele științei – ca și cum mă

luptam eroic să curăţ datele astfel încât adevărul să poată ieşi la iveală. Nu mi-a trecut prin minte că aş fi putut face asta în propriul meu interes egoist, dar evident aveam o altă motivaţie: să obţin rezultatele pe care le aşteptam. Mai general, am învăţat - încă odată - ceva despre importanţa stabilirii unor reguli care pot să ne apere de noi înşine.

Transparenţa: un panaceu?

Aşadar, care este cea mai bună metodă de abordare a conflictelor de interese? Pentru majoritatea oamenilor, „transparenţa totală" este primul gând care le vine în minte. Urmând acelaşi fir logic ca şi „politicile la lumina zilei", presupoziţia de bază care susţine transparenţa este aceea că atâta timp cât oamenii declară public exact ceea ce fac, toate vor fi în regulă. Dacă specialiştii ar trebui să le prezinte clienţilor cât mai clar stimulentele lor, aşa decurge raţionamentul, clienţii pot atunci să decidă ei înşişi cât de mult se pot bizui pe sfaturile lor (părtinitoare) şi apoi să ia decizii fiind mai bine informaţi.

Dacă transparenţa totală ar fi regula împământenită, doctorii şi-ar informa pacienţii când deţin echipamentul necesar pentru tratamentul pe care îl recomandă. Sau atunci când sunt plătiţi să acorde consultanţă producătorului unor medicamente pe care sunt gata să le prescrie. Consilierii financiari şi-ar informa clienţii despre multitudinea diferitelor onorarii, plăţi şi comisioane pe care le primesc de la diverşi comercianţi şi firme de investiţii. Având la îndemână aceste informaţii, consumatorii ar trebui să fie în stare să recalibreze cum se cuvine valoarea opiniilor acestor specialişti şi să ia decizii mai bune. În teorie, transparenţa pare să fie o soluţie fantastică; ea îi

exonerează pe specialiştii care îşi fac cunoscute conflictele de interese şi, în acelaşi timp, le oferă clienţilor acestora o mai bună înţelegere a sursei de unde primesc informaţiile.

ŞI TOTUŞI, SE DOVEDEŞTE că transparenţa nu este întotdeauna un tratament eficient al conflictelor de interese. De fapt, uneori transparenţa poate să înrăutăţească lucrurile. Ca să vă explic în ce fel, daţi-mi voie să vă prezint un studiu efectuat de către Daylian Cain (profesor la Yale University), George Loewenstein (profesor la Carnegie Mellon University) şi Don Moore (profesor la Universitatea Berkeley, California). În acest experiment, participanţii au jucat un joc într-unul din două roluri. (Că veni vorba, ceea ce cercetătorii numesc „joc" nu este ceea ce oricare ţânc rezonabil ar considera un joc.) Unii dintre participanţi au jucat rolul de estimatori: sarcina lor era să ghicească pe cât pot de exact suma totală de bani dintr-un borcan voluminos, plin cu mărunţiş. Plata acestor jucători a variat după cât de mult s-a apropiat presupunerea lor de valoarea reală a banilor din vas. Cu cât estimările lor erau mai apropiate, cu atât au primit mai mulţi bani şi nu a contat dacă au greşit supraestimând ori subestimând valoarea reală.

Ceilalţi participanţi au jucat rolul de consultanţi şi sarcina lor era să-i consilieze pe estimatori în emiterea presupunerilor lor. (Gândiţi-vă la cineva înrudit cu agentul vostru de la bursă, dar având o sarcină cu mult mai simplă.) Au existat două diferenţe interesante între estimatori şi consultanţi. Prima consta în faptul că în vreme ce estimatorilor li se arăta vasul cu bani de la distanţă şi numai preţ de câteva secunde, consultanţii au avut mai mult timp la dispoziţie ca să-l examineze; în plus, lor li s-a spus, de asemenea, că suma de bani din vas se situa între 10 şi 30 de dolari. Aceasta le acorda consultanţilor un avantaj informaţional. Îi făcea relativ experţi în materie de estimare a

valorii vasului şi le dădea estimatorilor un foarte bun motiv să se bizuie pe rapoartele consultanţilor atunci când îşi formulau presupunerile (comparabil cu modul în care noi ne bazăm pe experţi în multe domenii ale vieţii).

A doua diferenţă privea regula după care erau plătiţi consultanţii. În condiţia de control, consultanţii erau plătiţi în conformitate cu precizia presupunerilor emise de către estimatori, astfel încât nu intervenea niciun conflict de interese. În postura conflictului-de-interese, consultanţii erau plătiţi cu atât mai bine cu cât estimatorii supraevaluau valoarea monedelor din vas într-o măsură mai mare. Aşa că dacă estimatorii ghiceau cu 1 dolar în plus, era bine pentru consultanţi – însă era şi mai bine dacă ghiceau cu 3 sau 4 dolari în plus. Cu cât mai mare supraestimarea, cu atât estimatorul primea mai puţin, dar cu atât mai mult intra în buzunarul consultantului.

Ce s-a întâmplat în condiţia de control şi în condiţia conflictului-de-interese? Aţi ghicit: în postura de control, consultanţii au sugerat o valoare medie de 16,50 dolari, pe când în postura conflictului-de-interese, consultanţii au sugerat o estimare de peste 20 de dolari. În esenţă, ultimii au umflat valoarea estimată cu aproape 4 dolari. Acum, puteţi vedea partea pozitivă a acestui rezultat, spunându-vă: „Ei bine, cel puţin recomandarea nu a fost 36 de dolari sau alt număr foarte mare". Dar dacă asta v-a trecut prin minte, ar trebui să aveţi în vedere două lucruri: în primul rând, că un consultant nu putea să facă nişte recomandări evident exagerate pentru că, la urma urmei, estimatorul vedea vasul cu bani. Dacă valoarea ar fi fost spectaculos prea mare, estimatorul ar fi respins recomandarea din capul locului. În al doilea rând, amintiţi-vă că majoritatea oamenilor trişează exact atât cât să se simtă bine în pielea lor. În acest sens, factorul vrăjeală era de 4 dolari în plus (sau cam 25% din sumă).

Importanța acestui experiment, totuși, s-a arătat în cea de-a treia postură – conflict-de-interese-plus-postura-de-transparență. Aici plata consultantului era aceeași ca și în postura conflictului-de-interese. Însă, de această dată, consultantul trebuia să-i spună estimatorului că el sau ea (consultantul) urma să primească mai mulți bani atunci când estimatorul venea cu o supraevaluare. Politica la lumina zilei în acțiune! În acest fel, este de presupus că estimatorul putea să ia în considerare motivele părtinitoare ale consultantului și să corecteze atât cât trebuia recomandările lui. O astfel de corectare a recomandării l-ar ajuta cu siguranță pe estimator, dar ce-i de spus despre efectul transparenței asupra consultanților? Nevoia de transparență ar elimina consilierea lor tendențioasă? Dezvăluirea biasului lor ar face să se restrângă factorul vrăjeală? S-ar simți ei acum mai în largul lor exagerând recomandările lor într-un grad și mai accentuat? Iar întrebarea de un milion de dolari este aceasta: care dintre aceste două efecte se va dovedi mai puternic? Va fi corecția aplicată de estimator recomandării consultantului mai mică sau mai mare decât exagerarea suplimentară a consultantului?

Rezultatele? În postura conflict-de-interese-plus-transparență, consultanții și-au majorat estimările cu încă 4 dolari (de la 20,16 la 24,16 dolari). Și ce-au făcut estimatorii? După cum ghiciți probabil, ei au corectat estimările, dar cu numai 2 dolari. Cu alte cuvinte, deși estimatorii au ținut seama de mărturisirea consultanților atunci când și-au formulat estimările lor, dar nu au scăzut suficient de mult. Ca și noi ceilalți, estimatorii nu au recunoscut în suficientă măsură amploarea și forța conflictelor de interese ale consultanților lor.

Concluzia principală este următoarea: transparența a creat un bias și mai accentuat al consilierii. Cu transparență, estimatorii au câștigat mai puțini bani, iar consultanții mai mulți. Acum, nu sunt sigur că transparența va înrăutăți întotdeauna

situaţia clienţilor, dar este limpede că transparenţa şi politica la lumina zilei nu vor face întotdeauna ca lucrurile să meargă mai bine.

Şi ce trebuie să facem?

Acum, că înţelegem conflictele de interese ceva mai bine, ar trebui să fie clar ce probleme serioase generează ele. Nu numai că sunt omniprezente, dar se pare că noi nu apreciem pe deplin gradul în care ele ne influenţează pe noi şi pe ceilalţi. Aşadar, ce-i de făcut?

O recomandare simplă este să încercăm eradicarea totală a conflictelor de interese, ceea ce, fireşte, e mai uşor de spus decât de făcut. În domeniul medical, aceasta ar însemna, de exemplu, să nu le permitem doctorilor să-şi trateze ori să-şi testeze pacienţii folosind echipamente aflate în proprietatea lor. În schimb, ar trebui să solicităm ca o entitate independentă, fără nicio legătură cu doctorii sau companiile de echipamente medicale, să efectueze tratamentele şi testele. Ar trebui, de asemenea, să le interzicem doctorilor să acorde consultanţă companiilor farmaceutice ori să investească în acţiuni ale acestor companii. La urma urmei, dacă nu vrem ca doctorii să aibă conflicte de interese, trebuie să ne asigurăm că venitul lor nu depinde de numărul, tipul de proceduri sau reţetele pe care ei le recomandă. Tot astfel, dacă dorim să eliminăm conflictele de interese ale consultanţilor financiari, nu ar trebui să le permitem să aibă stimulente care nu concordă cu interesele clienţilor lor – fără onorarii pentru servicii, fără şpagă şi fără plată diferenţiată în caz de succes sau eşec.

Deşi este clară importanţa încercării de reducere a conflictelor de interese, nu este ceva uşor de făcut. Să luăm cazul antreprenorilor, al avocaţilor şi al mecanicilor auto, de

exemplu. Modul în care sunt plătiți acești profesioniști îi pune în teribile conflicte de interese, pentru că ei fac recomandările și, totodată, obțin beneficiile serviciului prestat, în vreme ce clientul nu dispune de nicio expertiză și de nicio pârghie. Dar stați câteva minute și încercați să concepeți un model de recompensare care să nu implice niciun conflict de interese. Dacă veți petrece un timp încercând să născociți o soluție, foarte probabil veți fi de acord că este foarte greu - dacă nu imposibil - să o găsiți. Este, de asemenea, important să sesizați că, deși conflictele de interese creează probleme, uneori acest lucru se întâmplă din motive întemeiate. Să luăm cazul medicilor (și al dentiștilor) ce recomandă tratamente care folosesc propriile lor echipamente. Deși, potențial, aceasta este o practică periculoasă din perspectiva conflictelor de interese, ea posedă și unele avantaje intrinseci: este mai probabil ca specialiștii să cumpere echipamente în a căror valoare cred; este probabil ca ei să devină experți în utilizarea lor; poate fi mult mai convenabil pentru pacient; iar doctorii ar putea să efectueze unele cercetări care să perfecționeze echipamentul sau utilizările lui.

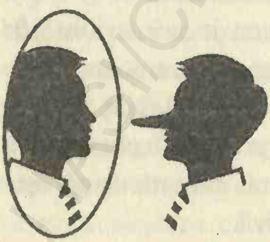
În concluzie, nu sunt ușor de găsit sisteme de recompensare care să nu implice - și uneori să nu se bazeze pe - conflicte de interese inerente. Chiar dacă am putea să eliminăm cu totul conflictele de interese, costul acestei operații, în termeni de flexibilitate mai scăzută, de birocrație și supraveghere sporită, ar putea să nu merite - acesta fiind motivul pentru care nu trebuie să apărăm cu exces de zel reguli și restricții draconice (să spunem, că medicii nu au voie să discute vreodată cu *pharma reps* ori să aibă în proprietate echipament medical). În același timp, cred că este important să înțelegem măsura în care cu toții putem fi orbiți de motivațiile noastre financiare. Trebuie să recunoaștem că situațiile care generează conflicte de

interese prezintă dezavantaje substanțiale și să încercăm cu grijă să le reducem atunci când costurile lor depășesc, probabil, beneficiile.

După cum vă puteți aștepta, există multe situații limpezi, în care conflictele de interese trebuie să fie eliminate pur și simplu. De exemplu, conflictele consultanților financiari care primesc șpagă, auditori care sunt, în același timp, și consultanți ai acelorași firme, finanțiști care primesc bonusuri frumoase atunci când clienții lor câștigă bani, dar nu pierd nimic atunci când clienții lor rămân săraci lipiți, agențiile de rating care sunt plătite de companiile pe care le clasifică și politicienii care acceptă bani și favoruri din partea corporațiilor și a grupurilor de lobby în schimbul voturilor lor; în toate aceste cazuri, mie mi se pare că trebuie să facem tot ce depinde de noi pentru a eradica pe cât de multe conflicte de interese cu putință – cel mai probabil, prin reglementare.

Sunteți, probabil, sceptici că reglementarea de acest tip ar putea să se producă vreodată. Atunci când reglementarea efectuată de către guvern sau de către organizațiile profesionale nu se materializează, noi, în calitate de consumatori, trebuie să recunoaștem pericolul pe care îl poartă cu ele conflictele de interese și să ne străduim din toate puterile să-i căutăm pe acei furnizori de servicii care au mai puține conflicte de interese (sau, dacă este posibil, nici unul). Prin puterea portofelelor noastre, îi putem forța pe furnizorii de servicii să răspundă unei cereri de conflicte de interese cât mai reduse.

În sfârșit, atunci când ne confruntăm cu decizii serioase, în care ne dăm seama că persoana care ne consiliază poate fi părtinitoare – ca atunci când un medic ne oferă un tatuaj facial –, ar trebui să cheltuim un pic de timp și de energie în plus pentru a afla o a doua opinie, venind de la o sursă care nu urmărește nicio miză financiară în decizia respectivă.



4 | De ce slăbim frânele când suntem obosiţi

Închipuiţi-vă că sunteţi la capătul unei zile cu adevărat lungi şi grele. Să spunem că este cea mai epuizantă zi cu putinţă: ziua în care vă mutaţi într-o nouă locuinţă. Sunteţi complet sleiţi de puteri. Până şi părul din cap vă doare de oboseală. De făcut mâncare nici nu poate fi vorba. Nu mai aveţi putere nici măcar să găsiţi o tigaie, o farfurie şi o furculiţă, cu atât mai puţin să le şi folosiţi. Clar, trebuie să ieşiţi în oraş.

Pe o stradă din apropierea noii voastre locuinţe, sunt trei restaurante. Unul este un mic bistrou, cu salate proaspete şi sendvişuri generos asezonate. Un altul este un local chinezesc; mirosurile de grăsime sărată ce emană dinăuntru vă gâdilă cerul gurii. Mai este şi o pizzerie de familie, unde clienții se delectează cu nişte felii apetisante, de două ori cât capetele lor. În care dintre restaurante vă veţi târî trupul obosit, plin de cârcei? Ce fel de bucătărie ați prefera să savurați pe noile voastre duşumele? Prin contrast, gândiți-vă care ar fi alegerea voastră dacă aţi fi luat masa la capătul unei după-amieze odihnitoare, petrecută în curtea din spate, cu o carte bună.

Dacă nu aţi băgat de seamă, în zilele stresante mulți dintre noi cedează tentațiilor şi aleg una dintre cele mai nesănătoase alternative. Mâncarea chinezească sau pizza sunt practic sinonime cu ziua mutării într-o nouă locuinţă, sugerând un cuplu de oameni tineri, frumoşi, obosiţi, dar fericiţi, înconjurați de cutii din carton şi mâncând cu beţişoare chow mein direct din cutie. Şi cu toţii ne amintim clipele când prietenii de la colegiu

ne-au tratat cu pizza şi bere drept răsplată pentru că i-am ajutat să se mute.

Această legătură misterioasă dintre extenuare şi consumul de mâncare proastă (*junk food*) nu este doar o născocire a imaginaţiei voastre. Şi este motivul pentru care atât de multe diete sucombă sub loviturile de satâr ale stresului şi pentru care oamenii încep iar să fumeze după o criză.

Hai să mâncăm o prăjitură

Cheia acestui mister are de-a face cu lupta dintre cele două părţi ale eului nostru – partea impulsivă (sau emoţională) şi cea raţională (sau deliberativă). Nu este o idee nouă; de-a lungul istoriei, multe cărţi (şi articole ştiinţifice) fertile au avut ceva de spus despre conflictele dintre dorinţă şi raţiune. Îi avem pe Adam şi Eva, ispitiţi de promisiunea cunoaşterii interzise şi de acel fruct zemos. A fost Odiseu, care ştia că va fi ademenit de cântecul Sirenelor şi, cu înţelepciune, a ordonat marinarilor de pe corabie să-l lege pe el de catarg şi lor să-şi înfunde urechile cu dopuri de ceară, ca să înăbuşe chemările amăgitoare (în acest fel, Odiseu a împuşcat doi iepuri – putea să audă cântecul fără a se teme că echipajul va lăsa corabia să naufragieze). Şi, într-una dintre cele mai tragice bătălii între emoţie şi raţiune, personajele lui Shakespeare, Romeo şi Julieta, s-au îndrăgostit nebuneşte, în pofida avertismentului dat de către fratele călugăr Laurence, potrivit căruia patima neînfrânată nu poate duce decât la un dezastru.

Într-o fascinantă demonstraţie a tensiunii dintre raţiune şi dorinţă, Baba Shiv (profesor la Stanford University) şi Sasha Fedorikhin (profesor la Indiana University) au examinat ideea că oamenii cad mai uşor pradă tentaţiei atunci când partea din

creierul lor, însărcinată cu gândirea deliberativă, este ocupată cu altceva. Pentru a reduce capacitatea de gândire efectivă a participanților, Baba și Sasha nu le-au extras părți din creier (ceea ce fac uneori cercetătorii care lucrează cu animale), și nici nu au folosit impulsuri magnetice pentru a le dezarticula gândirea (deși există aparate care pot face acest lucru). În schimb, au hotărât să suprasolicite capacitatea de gândire a participanților, covârșindu-i cu ceea ce psihologii numesc încărcătură cognitivă. Simplu spus, voiau să afle dacă faptul de a avea o mulțime de probleme pe cap lasă mai puțin spațiu cognitiv pentru a rezista tentațiilor, crescând probabilitatea ca oamenii să cedeze.

Experimentul lui Baba și Sasha a decurs astfel: ei au împărțit participanții în două grupuri și au cerut membrilor dintr-un grup să țină minte un număr de două cifre (ceva de genul, să spunem, 35) și au cerut membrilor din celălalt grup să memoreze un număr de șapte cifre (să zicem, 7581280). Participanților li s-a spus că, pentru a-și primi plata pentru experiment, vor avea de repetat numărul în fața altui experimentator, care avea să-i aștepte într-o altă încăpere, aflată la capătul opus al coridorului. Și dacă nu mai țineau minte numărul? Niciun ban.

Participanții s-au aliniat să ia parte la experiment și li s-a arătat pentru scurt timp fie numărul de două cifre, fie cel de șapte cifre. Cu numerele în minte, fiecare a mers pe hol spre cea de-a doua sală, unde urmau să repete numărul memorat. Dar pe drum, le-a ieșit în cale pe neașteptate un cărucior, pe care erau etalate niște prăjituri cu multă ciocolată și castroane cu fructe, viu colorate și cu aspect foarte sănătos. În timp ce treceau pe lângă măsuța pe rotile, un alt experimentator le-a spus că, după ce au mers în cea de-a doua sală și și-au recitat numărul, puteau să ia o gustare – dar că trebuiau să se hotărască pe loc, în fața mesei. Participanții au ales, au primit un

bileţel pe care era înscris aperitivul dorit, după care s-au îndreptat spre cea de-a doua sală.

Ce decizii au luat participanţii în timp ce mintea lor muncea într-o stare de încordare cognitivă mai mică sau mai mare? A câştigat în acea zi impulsul „Mmm, prăjitură!" ori au ales un fruct sănătos (alegerea bine întemeiată raţional)? După cum au presupus Baba şi Sasha, răspunsul a depins parţial de sarcina cognitivă – dacă participanţii se gândeau la un număr uşor sau greu de memorat. Cei care se vânturau lejer pe hol cu un simplu „35" în minte au ales fructele mult mai des decât cei care se chinuiau cu „7581280". Cu facultăţile de nivel superior ocupate, participanţii din grupul numărului de şapte cifre au fost mai puţin capabili să-şi înfrângă dorinţele instinctive şi mulţi dintre ei au sfârşit prin a ceda plăcerii imediate oferite de prăjitura cu ciocolată.

Creierul obosit

Experimentul lui Baba şi Sasha a arătat că, atunci când capacitatea noastră de raţionare deliberativă este ocupată, sistemul impulsiv dobândeşte mai mult control asupra comportamentului nostru. Dar interdependenţa dintre capacitatea noastră de a raţiona şi dorinţele noastre devine şi mai complicată când ne gândim la ceea ce Roy Baumeister (profesor la Florida State University) a denumit „epuizare a eului".

Ca să înţelegeţi epuizarea eului, închipuiţi-vă că încercaţi să slăbiţi cu câteva kilograme. Într-o zi, pe când sunteţi la serviciu, într-o şedinţă din cursul dimineţii, puneţi ochii pe o plăcintă daneză cu brânză, dar încercaţi să fiţi cuminţi, aşa că vă străduiţi din răsputeri să rezistaţi tentaţiei şi vă mulţumiţi să

vă sorbiţi cafeaua. Mai târziu, la prânz vă lasă gura apă după nişte paste italieneşti, dar vă forţaţi să comandaţi salată cu pui fript. Peste o oră, aţi vrea să chiuliţi un pic, întrucât şeful lipseşte, dar vă opriţi şi spuneţi: „Nu, trebuie să termin proiectul ăsta". În toate aceste situaţii, instinctele voastre hedoniste vă împing spre nişte tipuri plăcute de gratificaţie, în timp ce lăudabilul vostru autocontrol (sau puterea voinţei) exercită o forţă opusă, într-o încercare de a contracara aceste impulsuri.

Ideea de bază dindărătul epuizării eului este că rezistenţa faţă de tentaţie consumă un efort considerabil şi multă energie. Gândiţi-vă la puterea de voinţă ca la un muşchi. Atunci când vedem un pui fript sau un milkshake cu ciocolată, prima noastră reacţie este un instinctiv „Mmm, vreau!". Apoi, în timp ce încercăm să înfrângem dorinţa, cheltuim ceva energie. Fiecare dintre deciziile pe care le luăm ca să evităm ispitele cere un oarecare grad de efort (ca şi cum am ridica o halteră doar o singură dată) şi noi ne sleim puterea voinţei punând-o la treabă iar şi iar (ca şi cum am ridica o halteră de multe ori). Aceasta înseamnă că, după o lungă zi în care am tot spus „nu" unor tentaţii diverse şi amestecate, capacitatea noastră de a le rezista se micşorează – până când, la un moment dat, ne predăm şi sfârşim cu stomacul plin de plăcinte cu brânză, Oreos, cartofi pai sau indiferent ce ne lasă gura apă. Fireşte, acest gând este îngrijorător. La urma urmei, zilele noastre sunt tot mai pline de decizii, în paralel cu un baraj nesfârşit de tentaţii. Dacă încercările noastre repetate de a ne autocontrola ne secătuiesc capacitatea de-a ne opune, e de mirare că dăm greş atât de des? Epuizarea eului ne ajută, de asemenea, să ne explicăm de ce îndeosebi serile noastre sunt pline de încercări eşuate de autocontrol – după o lungă zi de eforturi grele de a fi cuminţi, obosim să o tot facem la nesfârşit. Şi, când se lasă întunericul,

e foarte probabil să cedăm dorințelor noastre (gândiți-vă la o gustare înfulecată în toiul nopții ca la punctul culminant al unei zile întregi de rezistență față de ispite).

CÂND JUDECĂTORII SUNT OBOSIȚI

În cazul în care sunteți în așteptarea unei audieri pentru eliberare condiționată, fiți siguri că este programată la prima oră de dimineață sau imediat după maza de prânz. De ce? Conform unui studiu realizat de către Shai Danziger (profesor la Universitatea din Tel Aviv), Jonathan Levav (profesor la Stanford University) și Liora Avnaim-Pesso (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev), judecătorii din comisiile de eliberare condiționată au tendința să acorde mai multe eliberări atunci când sunt mai odihniți. Analizând un mare număr de verdicte de eliberare condiționată din Israel, cercetătorii au constatat că era cel mai probabil ca un complet de judecată să acorde eliberări condiționate în timp ce judecă primele cazuri ale zilei și imediat după pauza de prânz. De ce? Decizia-șablon a completurilor de judecată este să nu acorde eliberarea condiționată. Dar se pare că, atunci când judecătorii se simt revigorați, ceea ce se întâmplă la prima oră a dimineții sau după ce au mâncat de prânz și au luat o pauză, ei posedă o capacitate sporită de a trece peste decizia lor standard, luând o decizie mai muncită și acordând mai frecvent eliberări condiționate. Dar după multe decizii dificile luate peste zi, pe măsură ce povara cognitivă se acumulează, ei optează pentru decizia-standard, mai simplă, de a respinge cererea de eliberare condiționată.

Cred că doctoranzii (un gen puțin diferit de deținuți) înțeleg instinctiv acest mecanism, acesta fiind motivul pentru care adeseori vin cu gogoși, brioșe și prăjituri la susținerea disertației. Bazându-ne pe rezultatele studiului despre eliberarea condiționată, se pare că e mai probabil ca judecătorii lor să le acorde eliberarea academică, îngăduindu-le să-și înceapă propriile lor vieți independente.

Încercarea musculaturii morale

În serialul TV *Sex and the City*,* Samantha Jones (cea mai blondă şi cea mai senzuală, pentru aceia dintre voi care nu sunt la curent) are o relaţie stabilă. Ea începe să mănânce compulsiv şi, în consecinţă, se îngraşă. Interesant este motivul ascuns din spatele acestui comportament enigmatic. Samantha bagă de seamă că a început să mănânce compulsiv din clipa în care în apartamentul vecin s-a mutat un tânăr chipeş – tocmai genul de bărbat după care s-ar fi dat în vânt dacă nu ar fi avut un partener. Ea îşi dă seama că se foloseşte de mâncare ca de un zid de apărare împotriva tentaţiei: „Ingurgitez ca să nu trădez", le explică ea prietenelor sale. Fictiva Samantha este epuizată, exact ca şi o persoană reală. Ea nu poate să reziste tuturor tentaţiilor, aşa că ajunge la un compromis şi alege să cedeze dorinţei de a mânca, rezistând promiscuităţii.

Sex and the City nu este o capodoperă cinematografică sau psihologică, dar pune o întrebare interesantă: s-ar putea ca oamenii suprasolicitaţi într-un domeniu să sfârşească prin a fi mai puţin morali în altele? Epuizarea conduce la înşelătorie? Este ceea ce am încercat să verific, împreună cu Nicole Mead (profesoară la Católica-Lisabona), Roy Baumeister, Francesca Gino şi Maurice Schweitzer (profesor la University of Pennsylvania). Ce s-ar întâmpla cu Samanthele din viaţa reală care ar fi epuizate de îndeplinirea unei sarcini şi cărora li s-ar oferi apoi un prilej de a trişa în privinţa altei sarcini? Ar trişa ele mai mult? Mai puţin? Ar anticipa ele că e mai probabil să cedeze tentaţiei şi, drept urmare, ar încerca să evite cu totul situaţia tentantă?

---

* Serialul a rulat şi în România, cu titlul *Totul despre sex* (n.t.).

Primul nostru experiment a cuprins câţiva paşi. În primul rând, i-am separat pe participanţii noştri în două grupuri. Am cerut unui grup să scrie un scurt eseu despre ceea ce au făcut în ziua precedentă, fără să utilizeze literele „x" şi „z". Pentru a înţelege despre ce e vorba, încercaţi şi voi: în spaţiul de mai jos, scrieţi un scurt rezumat al uneia dintre cărţile voastre favorite, dar nu folosiţi literele „x" şi „z". De notat: nu puteţi să omiteţi pur şi simplu literele din cadrul cuvintelor – trebuie să folosiţi cuvinte care nu conţin un „x" sau un „z" (de exemplu, „bicicletă").

____

____

____

____

____

____

Am numit această probă condiţia neepuizantă, deoarece, după cum vă puteţi da seama, e destul de uşor să scrii un eseu fără să utilizezi literele „x" şi „z".

Am cerut celuilalt grup să facă acelaşi lucru, dar le-am spus să nu utilizeze literele „a" şi „n". Ca să vedeţi mai bine felul în care această sarcină este una diferită, încercaţi să scrieţi un scurt rezumat al unuia dintre filmele voastre preferate fără să folosiţi vreun cuvânt care conţine literele „a" şi „n".

După cum aţi descoperit, probabil, din experienţa rezolvării celei de-a doua sarcini, încercarea de a spune o poveste fără să se utilizeze „a" şi „n" solicita povestitorilor noştri să îşi reprime în mod constant cuvintele care le veneau în mod firesc în minte. Nu puteţi scrie că personajele „au ieşit la o plimbare în parc" ori „au dat nas în nas la un restaurant".

Toate acele mici acte de reprimare s-au însumat, sporind epuizarea eului.

Odată ce participanţii au predat eseurile, le-am cerut să îndeplinească o sarcină separată pentru un studiu diferit, care era partea centrală a acestui experiment. Cealaltă sarcină era exerciţiul nostru matriceal standard.

Cum au decurs lucrurile? În cele două posturi de control, am constatat că atât indivizii epuizaţi, cât şi cei neepuizaţi au demonstrat o capacitate egală de rezolvare a problemelor de matematică – ceea ce înseamnă că epuizarea nu le-a diminuat capacitatea elementară de gândire matematică. Dar, în cele două posturi ale tocătorului de hârtie (în care puteau să

trişeze), lucrurile au mers altfel. Aceia care au scris eseuri fără literele „x“ şi „z“, după care şi-au tocat răspunsurile, şi-au permis să trişeze un pic, pretinzând că au rezolvat corect cam o matrice în plus. Însă participanţii din postura tocătorului de hârtie, care trecuseră prin supliciul scrierii eseurilor fără literele „a“ şi „n“, au înşfăcat proverbiala prăjitură: ei au pretins să fi rezolvat corect aproximativ trei matrice în plus. După cum s-a văzut, cu cât sarcina a fost mai împovărătoare şi mai epuizantă, cu atât participanţii au trişat mai mult.

Ce sugerează aceste descoperiri? În general vorbind, dacă vă tociţi puterea de voinţă, veţi avea considerabil mai multe probleme în a vă ţine în frâu dorinţele şi această dificultate vă poate toci în egală măsură şi onestitatea.

Bunicuţe moarte

De-a lungul multor ani de profesorat, am băgat de seamă că, în mod tipic, la sfârşitul semestrului pare să aibă loc o erupţie de decese printre rudele studenţilor şi asta se petrece mai ales în săptămâna de dinaintea examenelor finale şi înainte de predarea unor lucrări. Într-un semestru normal, cam 10% dintre studenţii mei vin să-mi ceară o amânare pentru că le-a murit cineva – de regulă, o bunică. Desigur, mi se pare foarte trist şi întotdeauna compătimesc alături de studenţii mei şi le acord mai mult timp ca să-şi facă temele. Dar întrebarea rămâne: din ce motiv săptămânile de dinaintea examenelor finale sunt atât de periculoase pentru rudele studenţilor?

Majoritatea profesorilor se confruntă cu acelaşi fenomen uluitor şi presupun că am ajuns să suspectăm un soi de relaţie cauzală între examene şi morţile subite ale bunicuţelor. De fapt, un cercetător îndrăzneţ a dovedit cu succes acest lucru.

După ce a colectat date de-a lungul mai multor ani, Mike Adams (profesor de biologie la Eastern Connecticut State University) a arătat că e de zece ori mai probabil ca bunicile să moară înainte de un examen parțial și de nouăsprezece ori mai probabil să moară înainte de un examen final. În plus, bunicile studenților care nu strălucesc în clasă înfruntă riscuri și mai mari – este de 50 de ori mai probabil ca studenții picați să-și piardă bunicile comparativ cu studenții care au trecut.

Într-o lucrare ce explorează această tristă conexiune, Adams speculează că fenomenul se datorează dinamicii intrafamiliale, indicând faptul că bunicilor studenților le pasă atât de mult de nepoții lor, încât îngrijorarea lor le pune capăt zilelor în pragul examenelor. Aceasta ar explica într-adevăr de ce tragicele evenimente survin cu atât mai frecvent cu cât miza crește, mai ales în situațiile în care viitorul academic al studentului este în pericol. Cu această descoperire în minte, este destul de clar că, din perspectiva unei politici publice, bunicuțele – îndeosebi acelea ale studenților picați – ar trebui să fie monitorizate îndeaproape, pentru a fi depistate semnele de sănătate șubredă în timpul săptămânilor de dinaintea examenelor finale. O altă recomandare este că nepoții lor – și, din nou, mai ales aceia care nu se descurcă prea grozav la cursuri – nu ar trebui să le spună bunicilor nimic despre programarea examenelor sau despre cum le merge la facultate.

Deși este probabil ca această dinamică intrafamilială să fie cauza acestui tragic curs al evenimentelor, există și o altă explicație posibilă a molimei ce pare să dea iama printre bunicuțe de două ori pe an. Poate să aibă mai mult de-a face cu lipsa de pregătire a studenților și cu efortul lor disperat de a obține o amânare decât cu vreo amenințare reală a siguranței

acelor îndrăgite femei în vârstă. Dacă aşa stau lucrurile, am putea să ne întrebăm de ce studenţii sunt atât de predispuşi să-şi „piardă" bunicile (în e-mailuri către profesori) la sfârşit de semestru.

Poate că la sfârşit de semestru, studenţii ajung atât de epuizaţi după luni de studiu, în care învaţă până la ziuă, încât îşi pierd ceva din moralitatea lor şi, drept urmare, ajung să nu le prea pese de viaţa bunicilor lor. Dacă numai concentrarea necesară pentru a ţine minte un număr mai lung îi poate face pe oameni să se repeadă la prăjiturile de ciocolată, nu e greu să ne imaginăm că operarea cu un volum de informaţii acumulate în câteva luni, la câteva discipline diferite, îi poate face pe studenţi să inventeze o bunicuţă moartă ca să mai scape de presiune (nu că aceasta poate fi o scuză pentru a-i minţi pe profesori).

La fel, către toate bunicuţele din lume: aveţi grijă de voi în perioada examenelor finale.

Roşu, verde şi albastru

Am învăţat că epuizarea ne răpeşte o parte din puterile noastre de gândire raţională şi, odată cu ele, capacitatea de a ne comporta moral.

Şi totuşi, în viaţa reală putem alege să ne ţinem departe de situaţiile care ne-ar putea ispiti să ne comportăm imoral. Dacă suntem cât de puţin conştienţi de predispoziţia noastră de a ne purta necinstit atunci când suntem epuizaţi, putem să ţinem seama de acest lucru şi să evităm tentaţiile cu totul. (De exemplu, în ceea ce priveşte regimul alimentar, evitarea tentaţiei poate să însemne că decidem să nu intrăm într-o băcănie atunci când murim de foame.)

În următorul nostru experiment, participanţii au putut să aleagă dacă să se pună sau nu într-o situaţie care ar putea să-i tenteze din capul locului să trişeze. Încă o dată, am vrut să creăm două grupuri: unul epuizat, celălalt nu. Însă, de această dată, am folosit o metodă diferită de epuizare mintală, numită testul Stroop.

În acest test, le-am prezentat participanţilor un tabel cu nume colorate, care conţinea cinci coloane şi cincisprezece rânduri (în total 75 de cuvinte). Cuvintele din tabel erau nume de culori – roşu, verde şi albastru – tipărite într-una dintre aceste trei culori şi distribuite la întîmplare. Odată ce lista s-a aflat în faţa participanţilor, le-am cerut să spună cu glas tare culoarea fiecărui cuvânt de pe listă. Instrucţiunile lor erau simple: „Dacă un cuvânt este tipărit cu roşu, indiferent ce cuvânt ar fi, trebuie să spuneţi «roşu». Dacă un cuvânt este scris cu verde, indiferent de cuvânt, trebuie să spuneţi «verde». Şi aşa mai departe. Faceţi acest lucru cât puteţi de repede. Dacă la un moment dat comiteţi o greşeală, vă rugăm să repetaţi cuvântul până când îl spuneţi pe cel corect".

Pentru participanţii din condiţia neepuizantă, lista de culori era structurată astfel încât numele fiecărei culori (de exemplu, verde) era scris cu cerneală de aceeaşi culoare (verde). Participanţii din condiţia epuizantă au primit aceleaşi instrucţiuni, dar lista de cuvinte prezenta o diferenţă esenţială – culoarea cernelii nu se potrivea cu numele culorii (de exemplu, cuvântul „albastru" urma să fie tipărit cu tuş verde, iar participanţii trebuiau să spună „verde").

Ca să încercaţi voi înşişi condiţia neepuizantă din acest experiment, mergeţi la primul test Stroop din insertul color de pe pagina alăturată şi cronometraţi cât timp vă ia să pronunţaţi toate cuvintele din lista de „Nume de culori congruente". Când aţi terminat, întoarceţi pagina şi încercaţi condiţia epuizantă,

măsurând timpul de care aveți nevoie să spuneți cu glas tare culorile tuturor cuvintelor din lista de „Nume de culori incongruente".

Cât timp v-a luat rezolvarea celor două teste? Dacă nu vă deosebiți de majoritatea participanților, lectura listei congruente (postura neepuizantă) v-a luat cam șase secunde, însă lectura listei incongruente (postura epuizantă) a fost probabil de trei sau patru ori mai dificilă și mai îndelungată.

Întru câtva ironic, dificultatea de a numi culorile din lista amestecată se naște din abilitatea noastră de cititori. Pentru cititorii experimentați, sensul cuvintelor pe care le citim vine în minte foarte rapid, dând naștere unei reacții aproape automate de a spune cuvântul corespunzător mai degrabă decât culoarea tușului de tipar. Vedem cuvântul de culoare verde „roșu" și vrem să spunem „roșu"! Dar nu e ceea ce ni se cere să facem în cadrul testului, astfel încât, cu oarecare efort, ne reprimăm răspunsul inițial și, în locul lui, numim culoarea cernelii de tipar. Ați mai băgat de seamă, probabil, că pe măsură ce continuați testul, simțiți un soi de epuizare mintală, rezultată din reprimarea repetată a răspunsurilor voastre automate și rapide în favoarea răspunsurilor mai controlate, mai obositoare (și corecte).

După ce a completat testul Stroop – fie pe cel ușor, fie pe cel dificil –, fiecare participant a avut oportunitatea să răspundă la un chestionar cu răspunsuri multiple despre istoria Universității de Stat din Florida. Testul cuprindea întrebări de genul „Când a fost înființată universitatea?" și „De câte ori a jucat echipa de fotbal în Campionatul Național între 1993 și 2001?". În total, chestionarul cuprindea 50 de întrebări, fiecare cu patru răspunsuri posibile, iar participanții au fost plătiți în funcție de performanțele lor. Participanților li s-a mai spus că, după ce au terminat de răspuns la toate întrebările, urmau să

CONDIȚIA NEEPUIZANTĂ

Congruența sens/culoare

ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU	ALBASTRU
VERDE	VERDE	ROȘU	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
VERDE	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU	ALBASTRU
ROȘU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ROȘU	VERDE	ROȘU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU
ALBASTRU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	VERDE
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE
ALBASTRU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ROȘU
ROȘU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	ALBASTRU

CONDIȚIA EPUIZANTĂ
Incongruența sens/culoare

ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU	ALBASTRU
VERDE	VERDE	ROȘU	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
VERDE	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU	ALBASTRU
ROȘU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ROȘU	VERDE	ROȘU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU
ALBASTRU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	VERDE
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE
ALBASTRU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ROȘU
ROȘU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	ALBASTRU

primească o foaie-grilă, pe care să-şi poată transcrie răspunsurile la chestionar, să distrugă chestionarul primit inițial şi să predea foaia-grilă pentru a fi retribuiţi.

Închipuiți-vă că sunteți un student în postura care oferă oportunitatea de a trişa. Tocmai ați terminat testul Stroop (fie în versiunea epuizantă, fie în cea neepuizantă). Aţi răspuns la întrebările din chestionar până în ultimul minut şi timpul alocat chestionarului a expirat. Vă duceți spre experimentatoare ca să ridicați foaia-grilă, pentru a vă transcrie conştiincios răspunsurile.

„Îmi pare rău", spune experimentatoarea, ţuguindu-şi buzele iritată. „Am rămas aproape fără foi-grilă! Mai am doar una singură necompletată şi una pe care răspunsurile au fost precompletate." Vă spune că s-a străduit cât a putut să şteargă punctele înnegrite de pe foaia-grilă folosită, însă răspunsurile sunt încă foarte vizibile. Supărată pe sine, recunoaşte că sperase să mai dea în acea zi încă un test după voi. Se întoarce către voi şi vă întreabă: „De vreme ce sunteți primul dintre ultimii doi participanţi de astăzi, puteți să alegeți foaia-grilă pe care doriți să o folosiți: cea curată sau cea precompletată."

Vă dați seama, fireşte, că luând foaia-grilă precompletată v-ar oferi un avantaj dacă ați decis să trişaţi. O luați? Poate că luaţi foaia deja completată din altruism: doriți s-o ajutați pe experimentatoare, ca să nu se mai consume atât de mult. Poate că luați grila deja completată ca să trişaţi. Sau vă gândiți, poate, că luând-o pe cea completată, ați fi tentat să trişaţi, aşa că o refuzaţi, pentru că vreţi să fiţi o persoană cinstită, verticală, morală. Indiferent pe care ați alege-o, vă transcrieţi răspunsurile pe foaia-grilă, tocaţi chestionarul original şi înapoiaţi foaia-grilă experimentatoarei, care vă plăteşte corespunzător.

S-au recuzat participanţii epuizaţi din situaţia tentantă mai des ori au fost atraşi de ea? După cum a reieşit, în comparaţie

cu participanții neepuizați, a fost mai probabil ca ei să aleagă foaia care i-a tentat să trișeze. Drept urmare a epuizării lor, ei au avut dublu ghinion: au luat foaia-grilă precompletată mai frecvent și (după cum am văzut în experimentul precedent), au trișat, de asemenea, mai mult atunci când au avut posibilitatea să o facă. Atunci când ne-am uitat pe aceste două modalități de înșelătorie combinate, am constatat că am plătit participanților epuizați cu 197% mai mult decât acelora care nu fuseseră epuizați.

Epuizarea în viața de zi cu zi

Imaginați-vă că țineți un regim alimentar pe bază de proteine-și-legume și că, la sfârșitul zilei, mergeți să cumpărați câte ceva de mâncare. Intrați în supermarket, un pic flămânzi, și simțiți mirosul de pâine caldă adiind dinspre brutărie. Vă ies în cale niște legături de ananas proaspăt; deși vă dați în vânt după el, este interzis. Vă împingeți căruciorul spre raionul de carne să luați niște pui. Plăcintele cu homar arată bine, dar și ele au prea mulți carbohidrați, așa că treceți și pe lângă ele. Luați niște lăptuci și roșii pentru o salată, oțelindu-vă împotriva crutoanelor cu brânză și iz de usturoi. Ajungeți la casă și plătiți cumpărăturile. Sunteți foarte mulțumiți de voi și de capacitatea voastră de a rezista tentațiilor. Apoi, când sunteți în siguranță afară din magazin și în drum spre mașină, treceți pe lângă un chioșc unde se vând produse de patiserie gătite și scoase la vânzare de către elevii unei școli și o fetiță drăgălașă vă oferă să gustați o negresă proaspătă.

Acum, că știți ce ați învățat despre epuizare, puteți să anticipați ce v-ar putea determina să faceți eroicele voastre încercări anterioare de a rezista ispitelor: cel mai probabil, veți ceda și veți lua o gură din prăjitura de ciocolată. Odată ce ați gustat

ciocolata delicioasă topindu-se peste hămesitele voastre papile gustative, nu mai puteţi pleca. Muriţi să aveţi parte de mai mult. Aşa că veţi cumpăra destule negrese cât să sature o familie de opt persoane şi veţi sfârşi mâncând jumătate din ele chiar înainte să ajungeţi acasă.

ACUM, GÂNDIȚI-VĂ LA cumpărăturile de la mall. Să spunem că aveţi nevoie de o pereche de pantofi noi. În timp ce vă îndreptaţi dinspre Neiman Marcus către Sears, traversând o vastă ofertă de tentaţii comerciale sclipitoare, vedeţi tot felul de lucruri pe care le doriţi, dar de care nu aveţi cu adevărat nevoie. Iată acel nou set pentru grătar după care aţi oftat, haina de blană artificială de berbecuţ pentru la iarnă şi colierul de aur pentru petrecerea la care, cel mai probabil, veţi participa în noaptea de Anul Nou. Fiecare articol ademenitor din vitrină pe lângă care treceţi mai departe fără să-l cumpăraţi este un impuls strivit, secătuind încet rezerva voastră de putere a voinţei – ceea ce face să fie tot mai probabil că, mai târziu, veţi ceda tentaţiei.

Întrucât suntem fiinţe umane şi predispuşi la ispită, cu toţii suferim în această privinţă. Atunci când luăm decizii complexe de-a lungul zilei (şi majoritatea deciziilor sunt mai complexe şi mai solicitante decât numirea culorilor unor cuvinte neconcordante), ne găsim în repetate rânduri în împrejurări care dau naştere unui război între impuls şi raţiune. Iar când e vorba despre decizii importante (sănătate, căsătorie şi aşa mai departe), avem experienţa unei lupte şi mai înverşunate. Este ironic faptul că încercările noastre simple, cotidiene de a ne controla impulsurile slăbesc proviziile noastre de autocontrol, făcându-ne astfel mai predispuşi să cedăm tentaţiei.

ACUM, CĂ ŞTIŢI câte ceva despre efectele epuizării, cum puteţi să înfruntaţi cel mai bine multele ispite ale vieţii? Iată o abordare sugerată de către prietenul meu, Dan Silverman,

economist la Universitatea din Michigan, care dădea piept în mod regulat cu nişte tentaţii serioase.

Dan şi cu mine eram colegi la Institute for Advanced Studies de la Princeton. Institutul este, loc încântător pentru norocoşii cercetători care îşi pot permite să-şi ia un an liber, în care să nu facă mai nimic, decât să gândească, să se plimbe prin pădure şi să mănânce bine. În fiecare zi, după ce ne petreceam dimineţile cugetând despre viaţă, ştiinţă, artă şi rostul lor de a fi, savuram un prânz delicios: să spunem, piept de raţă servit cu mămăligă şi ciupercuţe gratinate. Fiecare meniu era completat cu un desert minunat: îngheţată, crème brûlée, plăcintă cu brânză newyorkeză, prăjitură triplă de ciocolată cu umplutură de cremă de zmeură. Era un chin, mai ales pentru bietul Dan, care era înnebunit după dulciuri. Întrucât era un economist inteligent, raţional şi cu colesterolul mărit, Dan era amator de desert, dar înţelegea, totodată, că desertul zilnic nu era recomandabil.

Dan a reflectat un timp asupra problemei sale şi a ajuns la concluzia că, atunci când se confruntă cu o tentaţie, o persoană raţională trebuie să cedeze din când în când. De ce? Pentru că procedând astfel, persoana raţională se poate feri de o prea mare epuizare, păstrându-se tare pentru orice tentaţie pe care viitorul ar putea să i-o scoată în cale. Aşa că, pentru Dan, care era foarte grijuliu şi preocupat de tentaţiile viitoare, era întotdeauna pe principiul carpe diem* când venea vorba despre desertul zilnic. Şi da, împreună cu Emre Ozdenoren şi Steve Salant, Dan a scris un articol ştiinţific în care îşi justifica abordarea.

---

* În original, *carpe diem* (limba latină): expresie celebră, desprinsă dintr-un poem de Horaţiu, care – într-o traducere discutabilă, dar universal acceptată – înseamnă „trăieşte clipa": bucură-te fără griji, temeri, regrete sau scrupule de fericirea prezentă (n.t.).

ÎNTR-O NOTĂ MAI SERIOASĂ, aceste experimente privind epuizarea sugerează că, în general, ne-ar fi de mare folos să înțelegem că, de dimineață până seara, suntem continuu supuși tentațiilor și că, odată cu trecerea timpului și cu acumularea de rezistență, capacitatea noastră de a ne lupta cu ispitele slăbește. Dacă vrem cu adevărat să pierdem din greutate, ar trebui să scăpăm de tentații golindu-ne dulapurile și frigiderul de toate alimentele dulci, sărate, grase și procesate, pentru a ne obișnui cu gustul produselor proaspete. Ar trebui să procedăm astfel nu numai deoarece știm că puiul prăjit și tortul nu sunt bune pentru noi, dar și pentru că știm, de asemenea, că, fiind expuși unor astfel de tentații toată ziua (și ori de câte ori deschidem un bufet sau frigiderul), ne va fi mai greu să le înfrângem pe acestea și alte tentații cât e ziua de lungă.

Înțelegerea epuizării mai înseamnă, totodată că (pe cât putem) ar trebui să înfruntăm situațiile care solicită autocontrol – o sarcină foarte nesuferită la birou, de exemplu – cât mai devreme în cursul zilei, înainte să fim prea epuizați. Desigur, nu e un sfat ușor de urmat, deoarece forțele comerciale care ne înconjoară (baruri, cumpărături online, Facebook, YouTube, jocurile online și așa mai departe) prosperă deopotrivă pe seama tentației și a epuizării, motiv pentru care au un atât de mare succes.

De acord, nu putem evita să fim expuși tuturor ispitelor care ne amenință autocontrolul. Avem, atunci, vreo speranță? Iată o sugestie: odată ce ne dăm seama că este foarte greu să rezistăm tentației, putem să recunoaștem că este o mai bună strategie să ne îndepărtăm de colții dorinței înainte de a ne apropia suficient cât să ne înhațe. Acceptarea acestui sfat poate să nu fie ușoară, însă realitatea este că e mult mai ușor să evităm tentația cu totul decât să o biruim atunci când ne face cu ochiul de pe bufetul din bucătărie. Și, dacă nu putem proceda

astfel întru totul, putem întotdeauna să încercăm să ne exersăm capacitatea de a ne lupta cu tentația – poate numărând până la o sută, fredonând un cântec sau făcând un plan de acțiune de la care să nu ne abatem. Oricare dintre aceste lucruri ne poate ajuta să ne construim un arsenal de trucuri prin care să învingem tentația, astfel încât să fim mai bine echipați să ne luptăm cu aceste impulsuri pe viitor.

ÎN SFÂRȘIT, trebuie să arăt că, uneori, epuizarea poate fi benefică. Din când în când, putem avea senzația că ne controlăm excesiv, că ne supunem prea multor restricții și că nu suntem suficient de liberi să dăm curs impulsurilor noastre. Uneori, poate că realmente avem nevoie să încetăm a fi niște adulți responsabili și să ne dăm drumul. Așa că iată un pont: data viitoare când doriți cu adevărat să o luați razna și să faceți pe placul eului vostru primar, încercați să vă epuizați mai întâi, scriind un lung eseu autobiografic fără să folosiți literele „a" și „n". Apoi mergeți la mall, încercați diferite lucruri, dar nu cumpărați nimic. Pe urmă, cu toată această epuizare în cârcă, puneți-vă în situația tentantă care vă este pe plac și dați-vă în stambă. Dar nu folosiți acest truc prea des.

IAR DACĂ DORIȚI cu adevărat o scuză cu o rezonanță mai oficială pentru a ceda tentației din când în când, recurgeți, în ultimă instanță, la teoria lui Dan Silverman despre răsfățul rațional.

5 | De ce purtând imitații trișăm mai mult

Să vă spun povestea debutului meu în lumea modei. Când Jennifer Wideman Green (o prietenă a mea de la școala doctorală) s-a stabilit la New York, a cunoscut acolo câteva persoane din industria modei. Ea mi-a prezentat-o pe Freeda Fawal-Farah, care lucra la *Harper's Bazaar*, un etalon-aur în industria modei. Peste câteva luni, Freeda m-a invitat să susţin o conferinţă la sediul revistei şi, pentru că era un auditoriu atât de atipic pentru mine, am acceptat.

Înainte de a-mi începe expunerea, Freeda mi-a servit un curs rapid despre modă, în timp ce sorbeam un espresso pe terasa unei cafenele cu vedere spre scara rulantă din imensul hol al unei clădiri din Manhattan. Freeda mi-a făcut un rezumat al ţinutelor afişate de către femeile care au trecut pe lângă noi, pomenind brandurile pe care le purta fiecare şi explicându-mi ce spuneau hainele şi pantofii despre stilul său de viaţă. Atenţia ei pentru fiecare detaliu – de fapt, întreaga analiză a vestimentaţiei – mi s-a părut ceva fascinant, aşa cum îmi imaginez că ornitologii experţi sunt capabili să discearnă diferenţe infime între speciile de păsări.

Cam peste o jumătate de oră, m-am aflat pe o scenă, în faţa unui auditoriu plin de experte în materie de modă. A fost o imensă plăcere să fiu înconjurat de atâtea femei atrăgătoare şi bine îmbrăcate. Fiecare femeie arăta ca un exponat dintr-un muzeu: ce bijuterii, ce machiaj şi, desigur, ce pantofi nemaipomeniţi! Graţie demonstraţiei practice a Freedei, am putut

să recunosc câteva dintre branduri când mi-am aruncat privirea peste rânduri. Am putut chiar să disting sensul vestimentației care însuflețea fiecare ținută.

Nu eram sigur de ce acele inițiate în secretele modei doreau prezența mea printre ele sau ce așteptau să audă de la mine. Și totuși, se părea că aveam o bună chimie. Le-am vorbit despre modul în care oamenii iau decizii, cum comparăm prețurile atunci când încercăm să ne dăm seama cât valorează un lucru, cum ne comparăm cu ceilalți și așa mai departe. Au râs când speram eu să o facă, au pus întrebări inteligente și mi-au oferit o mulțime de idei interesante. Când mi-am sfârșit expunerea, Valerie Salembier, editoarea revistei *Harper's Bazaar*, a urcat pe scenă, m-a îmbrățișat și mi-a mulțumit – după care mi-a dăruit o elegantă geantă de voiaj neagră, marca Prada.

DUPĂ CE NE-AM LUAT rămas-bun, am ieșit din clădire cu noua mea geantă de voiaj Prada și am luat-o spre centru, unde aveam o altă întâlnire. Nu mă grăbeam, așa că m-am hotărât să fac o plimbare pe jos. Pe când mergeam agale, nu mi-am putut scoate din cap impozanta mea geantă neagră, pe care se lăfăia vizibil un logo Prada. Mă frământa ceva: ar trebui să duc noua mea geantă de voiaj cu eticheta pe dinafară, la vedere? În acest fel, oamenii din jur ar putea s-o vadă și s-o admire (sau poate să se mire de faptul că un ins în blue geans și pantofi de tenis roșii ar putea să umble cu așa ceva). Sau ar trebui s-o port cu eticheta în interior, astfel încât nimeni să nu poată recunoaște un produs Prada? Am ales ultima variantă și am întors geanta pe partea cealaltă.

Deși eram destul de sigur că, odată ascunsă marca, nimeni nu-și dădea seama că era o geantă de voiaj Prada și, în pofida faptului că nu mă consider un ins preocupat de modă, mi se părea că încerc o senzație diferită. Eram permanent conștient

de brandul de pe geantă. Purtam Prada! Şi asta mă făcea să mă simt altfel; stăteam ceva mai drept şi mergeam ţanţoş. M-am întrebat ce s-ar fi întâmplat dacă aş fi purtat lenjerie Ferrari. M-aş fi simţit mai plin de vlagă? Mai sigur de mine? Mai agil? Mai rapid?

Am mers mai departe şi am trecut prin Chinatown, unde totul forfotea de activitate, mâncare, mirosuri şi vânzători ambulanţi, care-şi etalau mărfurile pe Canal Street. Nu departe, mi-a atras atenţia o pereche de tineri arătoşi, abia trecuţi de douăzeci de ani. Un tânăr chinez i-a luat în primire. „Genţi, poşete!" striga el, întorcându-şi capul în direcţia micuţei sale prăvălii. La început, tinerii nu au avut nicio reacţie. După câteva clipe, femeia l-a întrebat pe chinez: „Aveţi Prada?".

Vânzătorul a dat din cap. I-am urmărit în timp ce se sfătuiau. El i-a zâmbit, după care l-au urmat pe chinez în dugheana lui.

Prada la care se refereau ei nu era, desigur, marfă originală. Nici ochelarii de soare „de firmă", etalaţi la 5 dolari în prăvălie, nu erau în realitate Dolce&Gabbana. Dar parfumurile Armani, etalate în toate localurile de pe stradă? Tot nişte imitaţii.*

De la hermină la Armani

Să luăm un moment de pauză şi să analizăm istoria garderobelor, gândindu-ne în special la ceea ce în ştiinţele sociale se numeşte semnalizare exterioară, adică, simplu spus, modul

---

* Piaţa de mărfuri contrafăcute se întinde, fireşte, mult dincolo de Chinatown şi New York. După ce a luat avânt timp de peste 40 de ani, fenomenul este în prezent o afacere formidabilă. Contrafacerea este ilegală aproape peste tot în lume, deşi severitatea pedepselor diferă de la o ţară la alta, ca şi opiniile oamenilor despre cumpărarea de bunuri contrafăcute. (Vezi Frederick Balfour, „Fakes!", *BusinessWeek*, 7 februarie 2005.) (n.a.)

în care transmitem celorlalți cine suntem prin ceea ce purtăm. Dând timpul înapoi, legile Romei antice cuprindeau un set de reglementări, numite legi somptuare, care s-au păstrat de-a lungul secolelor în legile mai tuturor națiunilor europene. Printre alte lucruri, legea dicta cine avea voie să poarte ce, conform poziției deținute și clasei din care făcea parte. Reglementările erau extraordinar de amănunțite. De exemplu, în Anglia renascentistă, numai nobilimea putea să poarte anumite tipuri de blănuri, stofe, dantele, număr de mărgele decorative pe metru pătrat și așa mai departe, pe când mica nobilime rurală avea voie să poarte haine mai puțin împodobite. (Cei mai săraci erau, în general, excluși din legislație, căci nu prea avea sens să se reglementeze pânza grosolană de sac, lâna și cămășile aspre din păr de cal.)

Unele grupuri erau astfel diferențiate încât să nu se confunde cu oamenii „respectabili". De exemplu, prostituatele erau obligate să poarte glugi vărgate, pentru a-și semnaliza „impuritatea", iar ereticii erau uneori forțați să pună pe ei petice ornate cu mănunchiuri de nuiele, care să arate că ar putea sau că ar trebui să fie arși pe rug. Într-un anumit sens, o prostituată care ieșea din casă fără gluga vărgată obligatorie umbla deghizată, la fel ca un ins care poartă niște ochelari de soare Gucci contrafăcuți. O glugă compactă, fără dungi, emitea un semnal fals despre ocupația și statutul economic al femeii. Pe tăcute, însă direct, oamenii care „se îmbrăcau peste starea lor socială" îi mințeau pe cei din jur. Deși a purta o îmbrăcăminte mai presus de starea socială a cuiva nu era o crimă capitală, cei care încălcau legea erau adeseori amendați sau pedepsiți altcumva.

Ceea ce poate să pară un grad absurd de constrângere obsesivă din partea păturii superioare era, în realitate, un efort de a se asigura că oamenii erau ceea ce semnalau că sunt; sistemul era conceput să elimine dezordinea și confuzia. (Sistemul

avea în mod evident unele avantaje de semnalizare, deşi nu sugerez că ar trebui să revenim la el.) Deşi sistemul nostru actual de vestimentaţie nu este atât de rigid pe cât era în trecut, dorinţa de a semnala succesul şi individualitatea este şi astăzi la fel de puternică pe cât era odinioară. Privilegiaţii eleganţi de astăzi poartă Armani în loc de hermină. Şi exact aşa cum Freeda ştia că tocurile superlungi Via Spiga nu erau pentru oricine, semnalele pe care le emitem transmit fără niciun dubiu informaţii celor din jur.

ACUM, AŢI PUTEA crede că oamenii care cumpără imitaţii nu produc, de fapt, daune producătorilor de modă pentru că, din start, mulţi dintre ei nu ar cumpăra articole originale. Însă aici intervine efectul semnalizării externe. La urma urmei, dacă un grup de oameni cumpără cravate Burberry cu 10 dolari, alții – cei câțiva care îşi pot permite produsul original şi vor să-l cumpere – ar putea să nu fie dispuşi să plătească de douăzeci de ori mai mult pentru cravatele originale. Dacă atunci când vedem pe cineva purtând un şal ecosez cu marca Burberry sau o geantă Louis Vuitton cu însemnele LV bănuim de îndată că sunt imitaţii, atunci care mai este valoarea de semnalizare a cumpărării versiunii originale? Din această perspectivă, rezultă că oamenii care cumpără imitaţii diluează forța semnalizării exterioare şi subminează autenticitatea produsului original (şi pe cea a celui care îl poartă). Şi acesta este un motiv pentru care detailiştii şi designerii de modă sunt atât de preocupaţi de imitaţii.

CÂND AM ÎNCEPUT să reflectez asupra experienţei mele cu geanta de voiaj Prada, m-am întrebat dacă nu cumva existau și alte forțe psihologice legate de imitaţii, care trec dincolo de semnalizarea externă. Iată-mă în Chinatown, cu geanta mea

Prada originală, urmărind-o pe tânăra femeie cum iese din prăvălie purtându-şi falsul ei. În pofida faptului că eu nici nu am ales-o, nici nu am plătit-o pe a mea, aveam senzația că există o diferență substanțială între felul în care mă raportam eu la geanta mea şi felul în care se raporta ea la poşeta ei.

Pe un plan şi mai general, am început să-mi pun întrebări despre relația dintre ceea ce purtăm şi modul în care ne comportăm şi asta m-a făcut să mă gândesc la un concept numit în ştiințele sociale semnalizare-către-sine. Ideea ce stă la baza semnalizării-către-sine este aceea că, în pofida a ceea ce suntem înclinați să credem, noi nu avem o idee clară despre cine suntem. În general, credem că avem o privire privilegiată asupra propriilor preferințe şi asupra caracterului nostru, dar, în realitate, nu ne cunoaştem atât de bine (şi categoric nu atât de bine pe cât credem că o facem). În schimb, ne observăm pe noi înşine la fel cum observăm şi judecăm acțiunile altor oameni - inferând cine suntem şi ce ne place din acțiunile noastre.

De exemplu, închipuiți-vă că vedeți pe stradă un cerşetor. În loc să-l ignorați ori să-i dați ceva bani, vă hotărâți să-i cumpărați un sendviş. Acțiunea în sine nu vă defineşte personalitatea, moralitatea, caracterul, dar interpretați fapta ca pe o dovadă a firii voastre compătimitoare şi caritabile. Acum, înarmați cu această „nouă" informație, începeți să credeți cu mai multă convingere în propria voastră bunăvoință. Aceasta este semnalizarea-către-sine în acțiune.

Acelaşi principiu s-ar putea aplica, deopotrivă, accesoriilor vestimentare. Purtând o geantă de voiaj Prada autentică - chiar dacă nimeni altcineva nu ştie că este originală - ne poate face să gândim şi să acționăm puțin altfel decât dacă am fi purtat una contrafăcută. Ceea ce ridică o serie de întrebări: purtarea unor articole contrafăcute ne poate face cumva să ne

simţim mai puţin legitimi? Este posibil ca împopoţonarea noastră cu nişte contrafaceri să ne afecteze în modalităţi neaşteptate şi negative?

Apel către toţi purtătorii de produse Chloé

M-am hotărât să o sun pe Freeda şi să-i vorbesc despre interesul meu recent faţă de designul vestimentar de lux. (Cred că ea a fost şi mai surprinsă decât mine.) În timpul conversaţiei, Freeda a promis să convingă un designer să-mi împrumute câteva articole vestimentare pe care să le utilizez în câteva experimente. Peste câteva săptămâni, am primit un pachet din partea casei de modă Chloé, ce conţinea douăzeci de poşete şi douăzeci de perechi de ochelari de soare. Din declaraţia ce însoţea pachetul, am aflat că valoarea genţilor era estimată la vreo 40.000 de dolari, iar ochelarii de soare făceau cam 7.000 de dolari.*

Cu aceşti cartofi fierbinţi în mâinile noastre, Francesca Gino, Mike Norton (profesor la Harvard) şi cu mine ne-am apucat să testăm dacă participanţii care purtau produse contrafăcute aveau să se simtă şi să se comporte diferit faţă de cei care purtau produse autentice. Dacă participanţii noştri aveau senzaţia că purtarea unor imitaţii ar emite (chiar şi către ei înşişi) o imagine de sine mai puţin onorabilă, ne-am întrebat dacă s-ar putea ca ei să înceapă să se considere ei înşişi întru câtva mai puţin cinstiţi. Şi cu acest concept de sine pătat, va creşte probabilitatea ca ei să urmeze mai departe calea necinstei?

Folosindu-ne de ispita accesoriilor Chloé, am înscris pe lista experimentelor noastre o mulţime de studente de la

---

* Zvonuri despre acest colet s-au răspândit rapid prin toată Universitatea Duke, iar eu am devenit o figură populară în mulţimea de fanatici ai modei (n.a.).

cursurile de MBA. (Ne-am concentrat asupra femeilor nu pentru că am considerat că s-ar deosebi câtuşi de puţin sub aspect moral de bărbaţi – de fapt, în niciunul dintre experimentele noastre anterioare nu am descoperit nicio diferenţă de gen, ci pentru că accesoriile de care dispuneam erau evident destinate femeilor.) Ne-am întrebat dacă să folosim ochelarii de soare sau poşetele în primele noastre experimente, însă, după ce ne-am dat seama că ar fi fost un pic mai dificil să explicăm de ce doream ca participantele noastre să se plimbe în jurul clădirii cu nişte poşete, ne-am decis pentru ochelarii de soare.

LA ÎNCEPUTUL experimentului, am distribuit fiecare femeie într-una din trei posturi: lucru autentic, contrafacere sau lipsă de informaţie. În postura lucrului autentic, le-am spus participantelor că vor purta ochelari de soare Chloé originali. În postura contrafacerii, le-am spus că vor purta ochelari de soare contrafăcuţi, care arată identic cu produsele Chloé (de fapt, toate produsele pe care le-am folosit erau originale). În sfârşit, în postura neinformată, nu le-am spus nimic despre autenticitatea ochelarilor de soare.

După ce femeile şi-au pus ochelarii de soare, le-am îndrumat spre hol, unde le-am cerut să se uite la câteva postere şi afară pe fereastră, ca să poată evalua ulterior calitatea imaginii şi senzaţia privirii prin lentilele ochelarilor. La scurt timp după aceea, le-am chemat în altă cameră pentru o nouă sarcină. În ce consta sarcina? Aţi ghicit: în timp ce femeile purtau încă ochelarii de soare, le-am făcut cunoştinţă cu vechiul nostru prieten, exerciţiul matriceal.

Acum, imaginaţi-vă că sunteţi o participantă la acest studiu. Vă prezentaţi la laborator şi vi se atribuie la întâmplare postura contrafacerii. Experimentatorul vă informează că ochelarii

pe care i-aţi primit sunt contrafăcuţi şi vă instruieşte să-i testaţi, pentru a vă spune părerea despre ei. Aţi primit un etui ce pare a fi autentic (logoul este tipărit pe el!), scoateţi ochelarii, îi examinaţi şi vi-i puneţi pe nas. Începeţi să daţi o raită pe hol, privind diferite postere şi afară pe fereastră. Dar, în timp ce faceţi toate astea, ce vă trece prin cap? Comparaţi ochelarii cu perechea voastră din maşină sau cu cei pe care ieri i-aţi făcut praf? Vă gândiţi: „Uau! ăştia sunt foarte reuşiţi. Nimeni n-ar putea să spună că sunt falşi". Poate socotiţi că greutatea pare a nu fi în regulă sau că plasticul pare de calitate inferioară. Iar dacă vă gândiţi la falsitatea ochelarilor pe care-i purtaţi, acest lucru v-ar face să trişaţi mai mult la testul matriceal? Mai puțin? La fel?

Iată ce am constatat. Ca de obicei, o mulţime de persoane au trişat cu câteva întrebări. Dar, în vreme ce „numai" 30% dintre participantele din postura lucrului autentic au declarat că au rezolvat mai multe matrice decât au făcut-o în realitate, 74% dintre acelea din postura contrafacerii au declarat că au rezolvat mai multe matrice decât au făcut-o în mod efectiv.

Aceste rezultate dau naştere unei alte întrebări interesante. Presupusa contrafacere a produsului le-a determinat pe femei să trişeze mai mult decât ar fi făcut-o în mod normal? Sau autenticitatea etichetei Chloé le-a făcut să se comporte mai cinstit decât ar fi făcut-o altminteri? Cu alte cuvinte, ce a avut mai multă forţă: semnalizarea negativă către sine din postura contrafacerii sau semnalizarea pozitivă către sine din postura lucrului autentic?

Acesta este motivul pentru care am avut şi postura neinformată (de control), în care nu am menționat dacă ochelarii erau autentici sau contrafăcuţi. Cum avea să ne ajute postura neinformată? Să spunem că femeile care purtau ochelari contrafăcuţi au trişat la acelaşi nivel ca şi acelea din postura

neinformată. Dacă aşa stăteau lucrurile, puteam să tragem concluzia că eticheta contrafăcută nu le-a făcut pe femei mai necinstite decât erau în mod obişnuit şi că eticheta originală a făcut să crească gradul de onestitate. Pe de altă parte, dacă vedeam că femeile care purtau ochelari Chloé autentici au trişat la acelaşi nivel ca şi acelea din postura neinformată (şi mult mai puţin decât acelea din condiţia contrafacerii), puteam să tragem concluzia că eticheta autentică nu le-a făcut pe femei mai cinstite decât de obicei şi că eticheta falsificată le-a determinat pe femei să se comporte mai puţin cinstit.

După cum ţineţi minte, 30% dintre femeile din postura lucrului autentic şi 73% dintre femeile din postura contrafacerii au umflat numărul de matrice pe care le-au rezolvat. Dar în postura neinformată? În acea postură, 42% dintre femei au trişat. Postura neinformată se situa între celelalte două, însă era binişor mai aproape de postura lucrului autentic (de fapt, cele două posturi nu erau diferite din punct de vedere statistic). Aceste rezultate sugerează că purtarea unui produs autentic nu sporeşte onestitatea noastră (sau, cel puţin, nu cu mult). Dar, odată ce punem pe noi în mod conştient un produs contrafăcut, constrângerile morale slăbesc într-o oarecare măsură, uşurându-ne alunecarea la vale pe panta necinstei.

Morala acestei poveşti? Dacă vedeţi că voi, prietenii voştri sau persoana pe care o curtaţi poartă produse contrafăcute, aveţi grijă! Un alt act de necinste poate fi mai aproape decât vă aşteptaţi.

Efectul „ce-mama-dracului"*

Să facem acum o scurtă pauză și să ne gândim din nou la ce se întâmplă atunci când țineți regim. La început, vă străduiți din greu să respectați regulile dificile ale dietei: o jumătate de grapefruit, o feliuță de pâine integrală prăjită și un ou fiert la micul dejun; câteva felii de curcan și salată asortată cu sos de zero calorii la prânz; pește copt și broccoli fiert la cină. După cum am aflat din capitolul precedent, „De ce slăbim frânele când suntem obosiți", sunteți acum onorabil și previzibil frustrați. Apoi, un oarecare vă pune sub nas o felie de tort. În clipa în care cedați ispitei și luați prima mușcătură, optica voastră se răstoarnă. Vă spuneți: „Ah, ce mama dracului, tot mi-am stricat regimul, așa că de ce să nu înfulec toată felia – laolaltă cu acel cheeseburger perfect rumenit, de-ți lasă gura apă, și cu toate garniturile după care mi-a crăpat buza toată săptămâna? O iau mâine de la capăt sau poate de luni. Și de data asta chiar voi ține regim strict". Cu alte cuvinte, odată ce v-ați mânjit deja conceptul sinelui aflat la regim, vă hotărâți să renunțați cu totul la dietă și să vă alcătuiți o imagine de sine complet eliberată de ideea oricărui regim alimentar (firește, nu luați în calcul că același lucru se poate repeta mâine și poimâine și tot așa).

Ca să analizăm această slăbiciune mai în amănunt, împreună cu Francesca și cu Mike am examinat dacă un mic eșec (cum ar fi să mâncați un cartof pai când trebuie să țineți regim) poate face pe cineva să abandoneze toate eforturile.

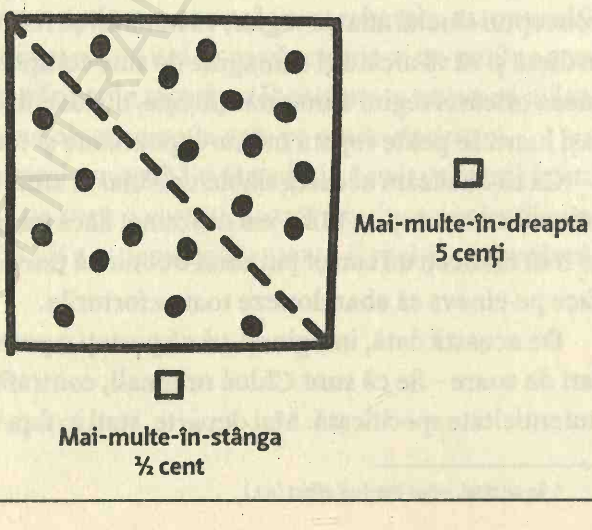
De această dată, imaginați-vă că purtați o pereche de ochelari de soare – fie că sunt Chloé originali, contrafăcuți sau fără autenticitate specificată. Mai departe, stați în fața unui monitor

---

* În original, *what-the-hell effect* (n.t.).

de computer, pe care vedeți un pătrat, pe care o diagonală îl secționează în două triunghiuri. Începe proba și, timp de o secundă, douăzeci de puncte risipite la întâmplare clipesc în interiorul pătratului (vedeți diagrama de mai jos). Apoi, punctele dispar, lăsându-vă cu pătratul gol, linia diagonală și două butoane, unul marcat cu inscripția „mai-multe-în-dreapta" și celălat cu inscripția „mai-multe-în-stânga". Folosind aceste două butoane, sarcina voastră constă în a indica dacă sunt mai multe puncte de partea dreaptă sau de partea stângă a diagonalei. Repetați de 100 de ori. Câteodată, partea din dreapta conține evident mai multe puncte. Alteori, sunt negreșit concentrate în partea din stânga. În unele cazuri, e greu de spus. După cum vă puteți imagina, vă obișnuiți destul de bine cu această sarcină, oricât de plicticoasă ar fi și, după 100 de răspunsuri, experimentatotul vă poate spune cu câtă precizie faceți acest gen de estimări.

Figura 3: Exercițiul punctelor



Pe urmă, computerul vă cere să repetaţi acelaşi exerciţiu de încă 200 de ori. Numai că, de această dată, veţi fi plătiţi în conformitate cu deciziile pe care le-aţi luat. Iată amănuntul-cheie: indiferent dacă reacţiile voastre au fost corecte sau nu, de fiecare dată când selectaţi butonul de pe partea stângă, veţi primi o jumătate de cent şi ori de câte ori selectaţi butonul de pe partea dreaptă, veţi primi 5 cenţi (de zece ori mai mulţi bani).

Cu această structură de stimulente, ocazional vă confruntaţi cu un conflict fundamental de interese. De fiecare dată când vedeţi mai multe puncte în dreapta, nu există nicio problemă etică, pentru că răspunsul cinstit (mai multe în dreapta) este reacţia care vă aduce şi cei mai mulţi bani. Dar atunci când vedeţi mai multe puncte în stânga, trebuie să decideţi dacă să daţi răspunsul corect (mai multe în stânga), conform instrucţiunilor primite, ori să vă maximizaţi profitul, clicând pe butonul mai-multe-în-dreapta. Prin crearea acestui sistem asimetric de plată, le-am dat participanţilor un stimulent să vadă realitatea într-o perspectivă uşor diferită şi să trişeze clicând excesiv pe butonul mai-multe-în-dreapta. Cu alte cuvinte, se confruntau cu un conflict între furnizarea unui răspuns corect şi maximizarea profitului lor. A trişa sau a nu trişa, aceasta era întrebarea. Şi nu uitaţi, faceţi toate astea în timp ce purtaţi ochelarii de soare.

După cum a reieşit, testul nostru cu puncte a dat aceleaşi rezultate generale ca şi exerciţiul matriceal, cu o mulţime de indivizi trişând, dar numai câte puţin. Interesant, am văzut, de asemenea, că gradul de înşelătorie a fost deosebit de ridicat în cazul celor care purtau ochelari contrafăcuţi. Pe deasupra, purtătoarele de imitaţii au trişat mai mult sub toate aspectele. Au trişat mai mult atunci când era greu de spus care parte conţinea mai multe puncte şi au trişat mai mult chiar şi atunci când era limpede că răspunsul corect era mai multe puncte în partea stângă (partea cu recompensa financiară mai mică).

Acestea au fost rezultatele globale, însă motivul pentru care am creat testul cu puncte a fost, din capul locului, să observăm modul în care înşelătoria evoluează de-a lungul timpului în situații care oferă oamenilor multe oportunități de a se purta necinstit. Ne-a interesat dacă participantele noastre au început experimentul trişând numai din când în când, încercând să-şi păstreze credința că sunt cinstite, beneficiind totodată de câteva furtişaguri ocazionale. Am bănuit că acest gen de înşelătorie echilibrată ar putea să dureze o vreme, dar că, la un moment dat, participantele ar putea să-şi atingă „pragul de onestitate". Şi, odată ce au depăşit acel punct, ar urma să înceapă a gândi astfel: „Ce mama dracului, atâta timp cât sunt o escroacă, aş putea să profit la maximum". Şi, începând din acel moment, ar urma să trişeze mult mai des – sau chiar de fiecare dată când au prilejul s-o facă.

Primul lucru pe care l-au scos la iveală rezultatele a fost următorul: cantitatea de înşelătorie a crescut pe măsură ce experimentul a continuat. Şi, după cum ne-a sugerat intuiția noastră, am văzut, de asemenea, că la mulți indivizi s-a produs o tranziție abruptă într-un oarecare moment al experimentului, când au trecut de la un pic de şmecherie la pungăşie crasă, trişând de fiecare dată când au avut prilejul s-o facă. Acest model general de comportament este ceea ce ne-am aştepta să rezulte din efectul „ce-mama-dracului" şi el a ieşit la iveală deopotrivă în postura lucrului autentic şi în cea a contrafacerii. Însă purtătoarele de ochelari de soare contrafăcuți au prezentat o mult mai puternică tendință de a-şi abandona constrângerile morale şi de a trişa apăsând până la capăt pedala de accelerație.*

* V-ați putea întreba dacă primirea unor cadouri contrafăcute ar avea acelaşi efect ca şi atunci când voi înşivă alegeți nişte imitații. Şi noi ne-am pus această întrebare şi am testat-o în alt experiment. A reieşit că nu contează dacă noi suntem aceia care alegem un produs contrafăcut sau nu; odată ce avem un lucru contrafăcut, este mai probabil să trişăm (n.a.).

Pe coordonatele efectului „ce-mama-dracului", am constatat că, atunci când vine vorba despre înşelăciune, ne comportăm în mare măsură la fel ca şi atunci când ţinem regim. Odată ce am început să încălcăm propriile noastre norme (să spunem, păcălind dieta sau lăsându-ne ispitiţi de stimulente financiare), este mult mai probabil să renunţăm la încercări ulterioare de a ne controla comportamentul – şi, începând din acel punct, sunt şanse mari să cedăm tentaţiei de a continua să ne purtăm urât.

SE PARE, AŞADAR, că hainele îl fac pe bărbat (sau femeie) şi că faptul de a purta imitaţii are un efect asupra deciziilor etice. Aşa cum se întâmplă de multe ori cu rezultatele cercetărilor din ştiinţele sociale, există căi de a folosi această informaţie spre bine sau spre rău. Pe latura negativă, se poate imagina modul în care organizaţiile pot să se folosească de acest principiu pentru a slăbi moralitatea angajaţilor lor, astfel încât acestora să le fie mai uşor „să-i facă" pe consumatori, furnizori, reglementatori şi competitori şi, procedând astfel, să sporească veniturile companiei în dauna celorlalte părţi. Pe latura pozitivă, înţelegerea modului în care operează pantele alunecoase ne poate îndruma să fim mai atenţi faţă de cazurile timpurii de încălcare a regulilor şi ne poate ajuta să apăsăm pe frână până când nu e prea târziu.

Nici ceilalţi nu-s mai breji

După încheierea acestor experimente, Francesca, Mike şi cu mine aveam dovezi că purtarea de contrafaceri dă o anumită culoare imaginii pe care ne-o facem despre propria persoană şi că, odată ce ne-am zugrăvit în proprii noştri ochi drept nişte escroci, începem să ne purtăm tot mai necinstit. Acest fapt ne-a

condus la o altă întrebare: dacă purtarea de imitații schimbă modul în care ne vedem propriul nostru comportament, tindem să fim mai bănuitori față de ceilalți?

Ca să aflăm răspunsul, am cerut unui alt grup de participante să poarte ceea ce le-am spus că erau ochelari de soare Chloé, reali sau contrafăcuți. Încă o dată, s-au plimbat conştiincioase pe hol, uitându-se la diferite postere și priveliști de afară. Totuşi, atunci când le-am rechemat în laborator, nu le-am mai dat testul nostru matriceal sau pe cel cu puncte. În schimb, le-am cerut să completeze, purtând ochelarii, un chestionar destul de lung. În acest chestionar, am introdus câteva întrebări irelevante (de umplutură), menite să ascundă adevăratul scop al studiului. Printre întrebările de umplutură, am inclus trei seturi de întrebări concepute să măsoare modul în care respondentele noastre interpretau şi evaluau moralitatea celorlalți.

Întrebările din setul A cereau participantelor să estimeze probabilitatea ca persoanele cunoscute să comită diferite fapte discutabile din punct de vedere etic. Întrebările din setul B le cereau să estimeze probabilitatea ca oamenii să mintă atunci când rostesc anumite fraze. În sfârșit, setul C le-a prezentat participantelor două scenarii în care cineva avea ocazia să se poarte necinstit și le-am cerut să estimeze probabilitatea ca persoana din scenariu să profite de ocazie şi să trişeze. Iată întrebările din toate cele trei seturi:

Setul A: Cât este de probabil ca niște persoane pe care le cunoașteți să se comporte astfel?

- Se așază la rând într-un restaurant cu autoservire cu porțiile mai multor persoane.
- Încearcă să se îmbarce în avion înainte ca numărul grupului lor să fi fost strigat.

- Își umflă raportul cheltuielilor de deplasare în interes de serviciu.
- Le spun superiorilor că au făcut progrese la un proiect, deși lucrurile stau pe loc.
- Iau acasă articole de papetărie de la serviciu.
- Mint compania de asigurări în legătură cu valoarea daunelor suferite.
- Cumpără un articol de îmbrăcăminte, îl poartă și îl returnează.
- Își mint partenerul în ceea ce privește numărul de indivizi cu care au întreținut raporturi sexuale.

Setul B: Când se rostesc următoarele fraze, cât este de probabil să fie nesincere?

- Scuze pentru întârziere, traficul a fost groaznic.
- Am avut media generală 10.*
- Mi-a făcut plăcere să vă cunosc. M-aș bucura să luăm masa în oraș din când în când.
- Sigur, mă apuc de lucru imediat, chiar la noapte.
- Da, John a fost cu mine noaptea trecută.
- Credeam că v-am expediat e-mailul. Sunt sigur că vi l-am trimis.

Setul C: Cât este de probabil ca acești indivizi să întreprindă acțiunile următoare?

- Steve este manager la o firmă care produce pesticide și îngrășăminte pentru gazon și grădină. O anumită substanță chimică toxică urmează să fie interzisă în decurs de un an și, din acest motiv, în prezent este foarte ieftină. Dacă Steve cumpără această substanță, produce și distribuie produsul său suficient de repede, va putea să scoată un profit frumușel. Vă rugăm să estimați probabilitatea ca Steve să-și vândă produsul chimic atât timp cât este încă legal.

---

* În original, „My GPA [acronim pentru *Grade Point Average*] is 4.0". În sistemul educațional american, media generală maximă este 4,0 – echivalentul mediei generale 10 din învățământul românesc (n.t.).

- Dale este managerul unei firme care produce alimente ecologice. Una dintre băuturile lor din fructe organice conţine 109 calorii / porţie. Dale ştie că oamenii sunt sensibili faţă de depăşirea pragului de 100 de calorii. Ar putea să reducă porţia cu 10%. În acest caz, eticheta ar spune că fiecare porţie conţine 98 de calorii şi, cu caractere minuscule, s-ar menţiona că fiecare sticlă conţine 2,2 porţii. Vă rugăm să estimaţi probabilitatea ca Dale să reducă porţia ca să evite depăşirea pragului de 100 de calorii / porţie.

Care au fost rezultatele? Aţi ghicit. Atunci când au reflectat asupra comportamentului persoanelor cunoscute (setul A), participantele din postura contrafacerii au apreciat că este mai probabil ca aceste persoane să se comporte necinstit decât au făcut-o participantele din postura lucrului autentic. De asemenea, ele au interpretat lista de fraze banale (setul B) ca fiind mai probabil mincinoase şi au apreciat că este mai probabil ca actorul din cele două scenarii (setul C) să opteze pentru soluţia mai dubioasă. În cele din urmă, am ajuns la concluzia că produsele contrafăcute nu doar ne fac pe noi să fim mai puţin cinstiţi; ele ne determină deopotrivă să-i vedem şi pe ceilalţi ca fiind mai puţin oneşti.

Te prefaci până când o faci

Aşadar, ce putem face cu toate aceste rezultate?

În primul rând, să ne gândim la casele de modă, care s-au războit cu imitaţiile ani de zile. E poate cam greu să fii de partea lor; puteţi crede că, în afara cercului lor restrâns, nimănui nu ar trebui să-i pese cu adevărat de „văicărelile" designerilor de fiţe care-i îmbracă pe bogătaşi. Când sunteţi ademeniţi să cumpăraţi o poşetă Prada contrafăcută, v-aţi putea spune: „Ei bine, produsele originale sunt prea scumpe şi este o prostie să

plătești pentru un lucru autentic". Ați putea spune: „Oricum nu aș fi avut de gând să cumpăr produsul original, așa că designerul nu pierde, de fapt, niciun ban". Sau poate că v-ați spune: „Acele case de modă câștigă atâția bani, încât o mână de oameni care cumpără produse contrafăcute nu vor face nicio diferență reală". Oricare ar fi raționalizările pe care le putem născoci – și suntem foarte buni când vine vorba să raționalizăm acțiunile convergente cu interesele noastre egoiste – sunt greu de găsit mulți oameni pe care alarma trasă de producătorii de modă să-i preocupe în mod serios.

Însă rezultatele noastre arată că aici este o altă poveste, mai insidioasă. Casele de modă nu sunt singurele care suportă costul contrafacerilor. Din cauza semnalizării-către-sine și a efectului „ce-mama-dracului", un singur act necinstit poate să schimbe comportamentul cuiva din momentul în care a fost săvârșit. În plus, dacă este un act necinstit care survine însoțit de un memento intrinsec (gândiți-vă la niște ochelari de soare contrafăcuți, pe care stă scris foarte vizibil „Gucci"), influența ulterioară poate fi de lungă durată și substanțială. În ultimă instanță, aceasta înseamnă că toți plătim pe contrafaceri un preț calculat în monedă morală; „falsificarea" ne schimbă comportamentul, imaginea de sine și modul în care îi vedem pe cei din jur.*

Gândiți-vă, de exemplu, la faptul că tot felul de diplome academice atârnă pe pereți în multe birouri de șefi de pe toată fața pământului și decorează încă și mai multe CV-uri. Acum câțiva ani, *The Wall Street Journal* a publicat un material despre administratori de firme care și-au falsificat atestatele academice, arătând cu degetul moguli precum Kenneth Keiser, pe atunci președinte și manager de operații la Pepsi Americas,

* Vă puteți întreba dacă oamenii sunt conștienți de consecințele ulterioare ale contrafacerilor. Am testat și aceasta și am descoperit că nu sunt conștienți de aceste efecte (n.a.).

Inc. Deşi Keiser a urmat cursurile Universităţii de Stat din Michigan, el nu a absolvit facultatea; şi totuşi, vreme îndelungată, el a semnat documente în care se pretindea absolvent al Universităţii de Stat din Michigan[1] (fireşte, este posibil să fi fost vorba de o neînţelegere).

Sau luaţi cazul lui Marilee Jones, coautoare a unui ghid popular, intitulat *Less Stress, More Success: A New Approach to Guiding Your Teen Through College Admissions and Beyond**, în care, printre altele, ea recomandă „să fii tu însuţi" pentru a avea succes în admiterea la colegiu şi în găsirea unui job. Ea a fost populara decană de admitere la MIT şi, timp de 25 de ani, o spun toţi, şi-a făcut treaba foarte bine. Numai că avea o problemă: ea îşi trecuse câteva diplome fictive în CV pentru a ocupa acea funcţie. A fost un act de înşelăciune, pur şi simplu. Ironia căderii ei de pe piedestal a acoperit-o de ridicol pe Jones, care şi-a cerut scuze pentru că „nu a avut curajul" de a-şi corecta „greşeala" din CV-ul său în timpul exercitării funcţiei. Atunci când o promotoare extrem de populară a principiului „fii tu însuţi" se prăbuşeşte din pricina unor diplome false, ce să mai credem noi ceilalţi?

Dacă vă gândiţi la acest tip de înşelăciune în contextul efectului „ce-mama-dracului", s-ar putea ca falsificarea atestatelor academice să înceapă adesea destul de nevinovat, respectând, poate, dictonul „te prefaci până când o faci",** dar, odată ce un

---

* Mai puţin stres, mai mult succes: O nouă abordare a orientării adolescenţilor dumneavoastră în admiterea la colegiu şi după aceea.

** În original, *Fake it, till you make it* – în traducere literală, „mimează (prefă-te), până când îţi iese". Este un clişeu de psihologie populară, cu oarecare suport experimental, care ne recomandă să mimăm siguranţa şi încrederea de sine, până când, prin exerciţiul actoricesc, o vom dobândi realmente. Este o cale de evitare a profeţiei care se autoîmplineşte (*self-fulfilling prophecy*): dacă ne temem de eşec din cauză că ne lipseşte încrederea în forţele proprii, sporim şansele de nereuşită; prefăcându-ne că suntem siguri de noi, avem şanse mai mari de succes şi, pe măsură ce succesele încep să apară, ajungem să avem cu adevărat încredere în potenţialul nostru (n.t.).

asemenea act a fost comis, el poate să fie însoţit de o slăbire a criteriilor morale şi de o tendinţă mai puternică de a trişa şi în alte situaţii. De exemplu, dacă un director care deţine o diplomă contrafăcută îşi pune constant un memento al contrafacerii în antetul corespondenţei, pe cărţile de vizită, în CV şi pe website-ul său, nu trebuie să ne sforţăm prea mult ca să ne imaginăm că ar putea, de asemenea, să înceapă să falsifice rapoartele de cheltuieli în interes de serviciu şi numărul de ore lucrate ori să deturneze fondurile corporatiste. La urma urmei, dat fiind efectul „ce-mama-dracului", este posibil ca un act iniţial de înşelăciune să poată spori nivelul general de necinste semnalată către sine al directorului, majorând factorul vrăjeală, care va duce la şi mai multe fraude.

CONCLUZIA ESTE CĂ NU trebuie să privim un act singular de necinste ca pe un fleac. Avem tendinţa să-i iertăm pe oameni pentru prima lor abatere, pornind de la ideea că e doar prima dată şi că oricine greşeşte. Şi chiar dacă poate fi adevărat, trebuie să înţelegem, totodată, că primul act necinstit poate fi deosebit de important în modelarea imaginii de sine a cuiva şi a acţiunilor sale viitoare – şi, din acest motiv, este esenţial ca primul act necinstit să fie prevenit. Iată de ce este important să eliminăm numeroasele acte singulare de necinste, aparent inofensive. Dacă o facem, s-ar putea ca, în timp, societatea să devină mai onestă şi mai puţin coruptă (mai multe despre acest aspect în capitolul 8, „Înşelăciunea contagioasă").

(NU) FURAŢI ACEASTĂ CARTE

În sfârşit, nicio discuţie despre contrafacerile produselor designerilor din lumea modei nu ar putea fi completă fără să menţionăm vărul lor, descărcarea ilegală de pe Internet. (Imaginaţi-vă experimente similare celor cu ochelarii de soare

contrafăcuţi, folosind însă muzică sau filme descărcate ilegal de pe Internet.) Daţi-mi voie să vă relatez o întâmplare din care am învăţat ceva interesant despre descărcările ilegale. În acest caz particular, eu am fost victima. La câteva luni după ce a apărut cartea mea *Iraţional în mod previzibil* (Publica, 2010), am primit următorul e-mail:

Dragă dl. Ariely,

Tocmai am terminat în această dimineaţă să ascult versiunea audio, ilegal descărcată, a cărţii dumneavoastră şi am vrut să vă spun cât de mult am apreciat-o.

Sunt un bărbat afro-american din centrul oraşului Chicago şi, în ultimii cinci ani, mi-am câştigat traiul din vânzarea ilegală de CD-uri şi DVD-uri. Sunt singurul din familia mea care nu se află în puşcărie sau care nu trăieşte pe străzi. În calitate de ultim supravieţuitor al unei familii reprezentând tot ce este rău în America şi ca unul care astăzi încalcă legea, ştiu că e doar o chestiune de timp până când îmi voi însoţi restul familiei la puşcărie.

Cu ceva timp în urmă, am avut un job de la 9 la 5 şi mă bătea gândul să încep o viaţă respectabilă, dar, la scurt timp după aceea, mi-am dat demisia şi m-am întors la afacerea mea ilegală. Aceasta din cauza suferinţei pe care am trăit-o renunţând la afacerea mea ilegală, pe care am pus-o pe picioare şi am ţinut-o în viaţă timp de cinci ani. Era a mea şi nu am putut să găsesc un job care să-mi ofere acelaşi sentiment de proprietate. Inutil să mai spun, am putut realmente să fac legătura cu cercetările dumneavoastră privind proprietatea.

Dar altceva a fost la fel de important în a mă împinge înapoi spre afacerea mea ilegală de retail. În magazinul legal în care am lucrat, oamenii vorbeau adesea despre loialitate şi grijă faţă de clienţi, însă eu nu cred că ei înţeleg despre ce este vorba. În industria ilegală, loialitatea şi grija sunt mult

mai puternice și mai intense decât orice am întâlnit în vânzările legale cu amănuntul. De-a lungul anilor, am construit o rețea de vreo 100 de inși care cu amabilitate cumpără de la mine. Am devenit adevărați prieteni, cu legături reale între noi și am dezvoltat un nivel de profundă grijă unii față de ceilalți. Aceste legături și prietenii cu clienții mei au făcut să-mi fie foarte greu să renunț la afacere și la prietenia lor.

Mă bucur că am ascultat cartea dumneavoastră.

Elijah

După ce am primit acest e-mail din partea lui Elijah, am căutat pe Internet și am găsit câteva versiuni ale audiobookului meu ce puteau fi descărcate gratuit și câteva copii scanate ale versiunii tipărite (care, trebuie să recunosc, erau scanări de înaltă calitate, din care nu lipseau copertele, toate mulțumirile și referințele, chiar și datele de copyright, pe care le-am apreciat în mod deosebit).

Indiferent unde te situezi în spectrul ideologic față de ideea că „informația vrea să fie liberă", văzându-ți propria lucrare distribuită pe gratis fără permisiune face ca întreaga problemă a descărcărilor ilegale să devină ceva mai personală, mai puțin abstractă și mai complexă. Pe de altă parte, sunt fericit că oamenii citesc despre cercetările mele și, sper eu, au de câștigat de pe urma lor. Cu cât mai mulți, cu atât mai bine – în fond, acesta este motivul pentru care scriu. Pe de altă parte, înțeleg și enervarea celor a căror operă este copiată ilegal și apoi vândută. Din fericire, eu am un job stabil, dar sunt sigur că, dacă m-aș fi bizuit pe scris ca unică sursă de venit, descărcările ilegale ar fi fost mai puțin interesante din punct de vedere intelectual și mult mai greu de înghițit.

Cât despre Elijah, cred că am făcut un schimb corect. Sigur, el a copiat ilegal audiobookul meu (și a făcut ceva bani din asta), dar eu am învățat ceva interesant despre loialitate și despre grija față de clienți în industria ilegală și chiar am primit o idee pentru posibile cercetări viitoare.

AVÂND ÎN VEDERE toate acestea, cum putem lupta împotriva propriei noastre deteriorări morale, a efectului „ce-mama-dracului" şi a posibilităţii ca un act dubios să aibă efecte negative de lungă durată asupra moralităţii noastre? Fie că avem de-a face cu moda sau cu alte domenii din viaţă, ar trebui să fie clar că un act imoral poate să mărească probabilitatea altuia şi că faptele imorale într-un domeniu ne pot influenţa moralitatea în alte domenii. Aceasta fiind situaţia, trebuie să ne concentrăm atenţia asupra primelor semne de purtări necinstite şi să facem tot ce putem să le stârpim din faşă, înainte să ajungă la maturitate.

ŞI GEANTA DE VOIAJ Prada de la care a pornit tot acest proiect de cercetare? Am luat singura decizie raţională cu putinţă: am dăruit-o mamei mele.

6 | Cum ne amăgim singuri

Să ne închipuim că te afli pe o plajă cu nisip fin. Refluxul retrage apele spre larg, lăsând în urmă o fâșie largă de nisip ud, numai bună de hoinăreală. Te îndrepţi spre locul pe care-l vizitezi din când în când, la vânătoare de fete. Ah da, ești un crab albastru pus pe harţă. Și, în realitate, te duci într-acolo și pentru o cafteală cu alţi crabi masculi, ca să vedeţi cine intră în graţiile femelelor.

Zărești în faţă ceva drăguţ, cu niște cleştişori simpatici. În același timp, bagi de seamă că niște concurenți se apropie în grabă. Ştii că modul ideal de rezolvare a situaţiei este să-i speri de moarte pe crabii rivali. În acest fel, nu trebuie să începi o luptă, riscând să fii rănit sau, și mai rău, să pierzi șansa de-a te împerechea. Așa că trebuie să-i convingi pe ceilalți crabi că ești mai mare și mai solid. În timp ce te apropii încetișor de adversari, știi că trebuie să-ți scoți talia în relief. Totuși, dacă numai pretinzi că ești mai mare, stând pe vârfuri și rotindu-ţi cleştii fără tragere de inimă, va trebui, probabil, să speli putina. Ce-i de făcut?

Ai nevoie să te încurajezi singur, începând prin a crede că ești, cu adevărat, mai mare și mai tare decât în realitate. „Ştiind" că ești cel mai mare crab de pe plajă, te ridici cât poţi pe picioarele de dinapoi și întinzi cleştii cât poţi de departe și cât mai sus cu putinţă (coarnele de cerb, cozile de păun și fâţâiala frenetică ajută alte creaturi de sex masculin să facă același lucru). A crede în propria ta ficţiune înseamnă a fi de neclintit. Și s-ar putea ca (exagerata) ta încredere de sine să-i intimideze pe adversari.

ACUM, SĂ REVENIM la noi. În calitate de ființe umane, față de confrații noștri animali dispunem de niște mijloace un pic mai sofisticate de a ne da mari. Noi avem capacitatea de a minți – nu numai pe ceilalți, dar și pe noi înșine. Autoamăgirea este o strategie utilă de a crede poveștile pe care ni le spunem și, dacă avem succes, e mai puțin probabil să ne apuce tremuriciul, semnalând astfel involuntar că suntem orice altceva decât ceea ce pretindem că am fi. Eu nu susțin nici pe departe minciuna ca mijloc de a face rost de un partener, de un job sau de orice altceva. Dar, în acest capitol, vom cerceta modalitățile prin care izbutim să ne păcălim pe noi înșine în timp ce încercăm să-i păcălim pe alții.

Firește, nu putem să credem instantaneu oricare dintre minciunile noastre. De exemplu, să spunem că sunteți un tip care participă la un concurs de agățat rapid și încercați să impresionați o femeie atrăgătoare. Vă vine în minte o idee trăznită: îi spuneți că aveți licență de pilot. Chiar dacă i-ați vândut această gogoașă, e puțin probabil să vă convingeți de faptul că aveți, realmente, o astfel de licență și că, la următorul zbor cu avionul, veți începe să le sugerați piloților cum să facă o aterizare mai lină. Pe de altă parte, să spunem că ieșiți să alergați cu un amic și începeți să discutați despre timpii de alergare. Îi spuneți amicului că ați alergat o milă în mai puțin de șapte minute, când, în realitate, cel mai bun timp al vostru a trecut binișor de șapte minute. Peste câteva zile, spuneți altcuiva același lucru. După ce ați repetat iar și iar această mică exagerare, puteți, în cele din urmă, să uitați că, de fapt, nu ați coborât niciodată sub limita celor șapte minute. Puteți ajunge să o credeți până într-atât încât ați fi gata să pariați pe minciuna voastră.

DAȚI-MI VOIE SĂ vă spun povestea unei situații în care eu însumi m-am atașat de propria mea amăgire. În

vara lui 1989 – cam la vreo doi ani după ce am ieșit din spital –, prietenul meu, Ken, și cu mine ne-am hotărât să zburăm de la New York la Londra, să-i facem o vizită unui alt prieten. Am cumpărat cel mai ieftin bilet până la Londra, care s-a întâmplat să fie pe ruta companiei Air India. Când am coborât din taxi la aeroport, ne-am îngrozit văzând o coadă de pasageri târându-se de-a lungul întregului terminal. La iuțeală, Ken a venit cu o idee: „Ce-ar fi să te pun într-un scaun cu rotile?" M-am gândit la sugestia lui. Pe lângă faptul că m-aș fi simțit mai comod, puteam să avansăm mult mai repede. (Sincer vorbind, îmi vine greu să stau în picioare mult timp, pentru că circulația sanguină din picioarele mele nu-i nici pe departe grozavă. Dar nu am nevoie de un scaun cu rotile.)

Eram amândoi convinși că era un plan bun, așa că amicul meu a sărit din taxi și s-a întors cu un scaun cu rotile. Am trecut lejer de check-in și, având de omorât vreo două ceasuri, ne-am delectat cu o cafea și un sendviș. După aceea, însă, am avut nevoie la toaletă. Drept urmare, Ken m-a împins pe scaunul cu rotile până la cel mai apropiat punct sanitar, care, din nefericire, nu avea dotări pentru invalizi. Mi-am jucat rolul mai departe, totuși; am dus scaunul cu rotile cât mai aproape de toaletă și am încercat să nimeresc ținta de la distanță, cu un succes limitat.

Odată scăpați de proba toaletei, a venit vremea să ne îmbarcăm în avion. Locurile noastre se găseau pe rândul 30 și, pe măsură ce ne-am apropiat de ușa avionului, mi-am dat seama că scaunul cu rotile avea să fie prea lat pentru a trece printre rânduri. Așa că am făcut ceea ce mi-a impus noul meu rol: am lăsat scaunul cu rotile la intrarea în avion, m-am suit în cârca lui Ken, care m-a cărat până la locurile noastre.

Pe când așteptam să decolăm, m-a scos din sărite faptul că toaleta din aeroport nu era accesibilă pentru handicapați, iar

companiaaeriană nu-mi pusese la dispoziție un scaun cu rotile mai îngust, cu care să pot ajunge la locul meu. Iritarea mi-a sporit când mi-am dat seama că n-ar trebui să beau nici măcar o înghițitură în timpul zborului de șase ore, pentru că mi-ar fi fost imposibil să-mi joc rolul mai departe pentru a merge la toaletă. Următoarea dificultate s-a ivit când am aterizat la Londra. Încă o dată, Ken a trebuit să mă care în spate până la ușa avionului și, deoarece compania aeriană nu avea pregătit un scaun cu rotile pentru noi, a trebuit să așteptăm.

Această mică aventură m-a făcut să înțeleg iritările zilnice ale oamenilor cu handicap în general. De fapt, am fost atât de enervat, încât am decis să merg și să fac o plângere către șeful companiei Air India din Londra. Odată ce am obținut scaunul cu rotile, Ken m-a împins până la biroul liniei aeriene și, cu un aer ușor exagerat de indignare, am descris fiecare dificultate și umilință prin care am trecut, și l-am dojenit pe șeful regional al celor de la Air India pentru lipsa de preocupare față de oamenii cu dizabilități de pretutindeni. Firește că el și-a cerut mii de scuze, după care am plecat mai departe pe rotile.

Bizar este faptul că, de-a lungul întregului proces, eu știam că aș putea să merg pe picioarele mele, dar mi-am însușit rolul atât de repede și atât de total, încât sentimentul meu de îndreptățire era la fel de real ca și când aș fi avut un motiv legitim de a fi supărat. După toate astea, am mers să ne ridicăm bagajele și, odată ajuns lângă banda transportoare, mi-am luat pur și simplu rucsacul și am plecat mai departe fără să șchiopătez, precum Keyser Söze în filmul *Suspecți de serviciu*.*

* În original, *The Usual Suspects*, film de mare succes regizat de Bryan Singer și lansat pe ecrane în 1995. Kevin Spacey joacă rolul unui gangster șchiop, care, fiind anchetat de poliție după un jaf soldat cu mai multe victime, născocește un personaj malefic – Kaiser Söze, ca pretins autor al tuturor crimelor. Odată eliberat din lipsă de probe, Kevin Spacey se dovedește a fi, în scena finală, personajul malefic, pășind vioi și energic, fără urmă din infirmitatea jucată pe toată durata filmului (n.t.).

CA SĂ EXAMINĂM CEVA MAI SERIOS autoamăgirea, Zoë Chance (postdoctorandă la Yale), Mike Norton, Francesca Gino şi cu mine ne-am apucat să aflăm mai multe despre cum şi când ne amăgim singuri până ce ajungem să credem propriile noastre minciuni şi dacă există mijloace prin care să ne ferim de a ajunge în astfel de situaţii.

În prima fază a explorărilor noastre, participanţii au dat un test de tip IQ, bazat pe opt întrebări (una dintre întrebări, de exemplu, era aceasta: „Care număr este jumătate din sfertul unei zecimi din 400?"). După ce au isprăvit testul, participanţii din grupul de control au înmânat răspunsurile experimentatorului, care le-a verificat soluţiile. Această operaţie ne-a permis să stabilim performanţa medie la acest test.*

În condiţia în care era posibil să se trişeze, participanţii au avut în josul paginii o cheie a răspunsurilor. Li s-a spus că acea cheie a soluţiilor li s-a dat pentru ca ei să-şi poată calcula scorul la test, ajutându-i astfel să estimeze cât erau de buni la rezolvarea acestui tip de întrebări. Totuşi, li s-a cerut să răspundă mai întâi la întrebare şi numai după aceea să utilizeze cheia pentru verificare. După ce au răspuns la toate întrebările, participanţii şi-au verificat răspunsurile şi au raportat performanţa.

Ce arată rezultatele primei faze a studiului? După cum ne aşteptam, grupul care a avut oportunitatea să-şi „verifice răspunsurile" a avut un scor cu câteva puncte peste medie, ceea ce sugerează că au utilizat cheia soluţiilor nu numai pentru autoevaluare, ci şi ca să-şi îmbunătăţească performanţa. După cum a fost cazul cu toate celelalte experimente ale noastre, am

* Am folosit acest tip de întrebări, asemănătoare celor de la SAT, în locul matricelor noastre standard deoarece ne-am aşteptat ca astfel de întrebări să conducă mai firesc la senzaţia de „asta o ştiam şi eu" şi la autoamăgire (n.a.). [SAT – acronim pentru *Scolastic Assessment Test* – bacalaureatul american, pe baza căruia se fac admiterile la colegiu, n.t.]

constatat că oamenii trişează atunci când au o şansă de a o face, dar nu cu toptanul.

Cum mi-am îmbunătăţit eu scorul MENSA

Inspiraţia acestui aranjament experimental mi-a venit de la acele reviste gratuite care se găsesc în buzunarele de pe dosul scaunelor din avioane. Pe când zburam undeva, frunzăream o revistă şi am găsit un chestionar MENSA* (întrebări care, se presupune, măsoară inteligenţa). Fiind un tip foarte competitiv, m-am apucat, fireşte, de el. Instrucţiunile menţionau că răspunsurile se găseau la sfârşitul revistei. După ce am răspuns la prima întrebare, am deschis revista la ultima pagină să văd dacă am răspuns corect şi, ce să vezi, am făcut-o. Dar, pe măsură ce am mers mai departe, am mai băgat de seamă că, în timp ce verificam răspunsul la întrebarea pe care tocmai o isprăvisem, ochii îmi alunecau niţeluş pe răspunsul la întrebarea următoare. Odată ce-am aruncat o scurtă ocheadă pe răspunsul la întrebarea următoare, problema care venea la rând mi se părea mult mai uşoară. La sfârşitul testului, am fost capabil să rezolv corect majoritatea întrebărilor, ceea ce a făcut să-mi fie uşor să cred despre mine că sunt un soi de geniu. Dar, după aceea, a trebuit să mă întreb dacă scorul meu a fost atât de înalt pentru că eu eram superinteligent sau pentru că văzusem răspunsurile cu coada ochiului (eram înclinat, fireşte, să pun totul pe seama inteligenţei mele).

Acelaşi proces elementar poate să aibă loc în orice test atunci când răspunsurile sunt disponibile pe altă pagină ori

---

* MENSA: (în latină, „masă"), este denumirea unei organizaţii internaţionale, din care poate să facă parte oricine posedă un IQ (coeficient de inteligenţă) de peste 98 (n.t.).

sunt scrise de-a-ndoaselea, după cum se întâmplă frecvent în reviste și în ghidurile de pregătire pentru SAT. Atunci când ne antrenăm pentru susținerea unor teste, folosim adeseori răspunsurile ca să ne convingem pe noi înșine că suntem deștepți sau, dacă dăm un răspuns greșit, că am făcut o greșeală prostească, pe care nu am face-o niciodată la un examen real. Într-un fel sau altul, ajungem să ne facem o idee umflată despre cât de sclipitori suntem în realitate – și ăsta e un lucru pe care, în general, îl acceptăm cu plăcere.

REZULTATELE PRIMEI FAZE a experimentului nostru au arătat că participanții aveau tendința să se uite mai întâi pe răspunsuri, acesta fiind un mijloc de a-și îmbunătăți scorul. Însă această constatare nu ne-a spus dacă ei s-au apucat să trișeze de-a dreptul, urmând căile bătătorite ale înșelăciunii clasice, sau dacă se amăgeau de fapt pe ei înșiși. Cu alte cuvinte, încă nu știam dacă participanții își dădeau seama de faptul că trișau ori dacă s-au convins pe ei înșiși că au știut tot timpul răspunsurile corecte. Ca să ne dăm seama, am adăugat încă o componentă experimentului nostru următor.

Imaginați-vă că participați la un experiment asemănător celui de dinainte. Luați chestionarul cu cele opt întrebări și răspundeți corect la patru dintre ele (50%), dar, grație răspunsurilor din jocul paginii, pretindeți că ați rezolvat corect șase întrebări (75%). Acum, credeți că abilitatea voastră efectivă este în zona lui 50% sau pe lângă 75%? Pe de o parte, puteți fi conștienți de faptul că v-ați folosit de răspunsuri ca să vă umflați scorul și să vă dați seama că abilitatea voastră reală se apropie de 50%. Pe de altă parte, știind că ați fost plătit ca și cum ați fi rezolvat șase probleme, ați fi în stare să vă convingeți singuri că abilitatea voastră de a rezolva astfel de probleme este efectiv mai aproape de 75%.

Aici intervine a doua fază a experimentului. După ce aţi terminat testul de matematică, experimentatorul vă cere să anticipaţi cât de bine veţi răspunde la următorul test, în care veţi avea de rezolvat 100 de întrebări de aceeaşi factură. De această dată, e clar că nu veţi mai găsi nici urmă de răspunsuri în jocul paginii (şi, prin urmare, nicio şansă de a consulta cheia). Ce performanţă veţi anticipa să obţineţi la testul următor? Predicţia voastră se va baza pe abilitatea voastră reală din prima fază (50%) sau pe cea exagerată (75%)? Iată logica: dacă sunteţi conştienţi că aţi folosit cheia răspunsurilor la testul anterior ca să vă măriţi în mod artificial scorul, veţi anticipa că veţi rezolva corect aceeaşi proporţie de întrebări ca şi aceea pe care aţi obţinut-o fără ajutor la primul test (patru din opt sau aproximativ 50%). Dar să spunem că aţi început să credeţi că voi chiar aţi rezolvat corect şase probleme fără ajutor şi nu pentru că v-aţi uitat pe răspunsuri. Acum s-ar putea să preziceţi că şi la următorul test aţi rezolva corect un procentaj mult mai mare de întrebări (aproape de 75%). Realmente, desigur, puteţi rezolva corect numai aproximativ jumătate dintre întrebări, dar autoamăgirea voastră vă poate umfla, ca pe crabi, sporind încrederea pe care o aveţi în propria capacitate.

Rezultatele au arătat că participanţii au trăit experienţa ultimului gen de supraestimare de sine. Previziunile privind nivelul lor de performanţă în cea de-a doua fază a testului au arătat că participanţii nu doar s-au folosit de cheia răspunsurilor în prima fază ca să-şi mărească scorul, ci şi că, foarte repede, s-au convins pe ei înşişi că scorul declarat a fost cel pe care-l meritau. În esenţă, aceia care au avut şansa de a-şi verifica răspunsurile (şi care au trişat) au început să creadă că performanţa lor exagerată reflecta adevărata lor pricepere.

Dar ce s-ar fi întâmplat dacă i-am fi plătit pe participanţi ca să-şi anticipeze corect scorul din faza a doua? Fiind vorba

despre bani, poate că participanţii nu vor mai ignora în mod atât de evident faptul că în prima fază se folosiseră de cheia răspunsurilor ca să-şi îmbunătăţească scorul. În acest scop, am repetat acelaşi experiment cu un nou grup de participanţi, oferindu-le de această dată până la 20 $ dacă anticipau corect performanţa lor la cel de-al doilea test. Chiar şi cu acest stimulent financiar de a fi exacţi, ei au continuat totuşi să dea credit total scorurilor obţinute şi să-şi supraestimeze capacităţile. În pofida unei motivaţii puternice de a fi corecţi, autoamăgirea a fost la putere în acea zi.

ASTA O ŞTIAM ŞI EU

Am ţinut o mulţime de prelegeri despre cercetările mele în faţa unor grupuri diferite, de la universitari la oameni de afaceri de varii profiluri. La începutul activităţii mele de conferenţiar, obişnuiam să descriu un experiment, rezultatele sale şi, în cele din urmă, ceea ce credeam eu că se poate învăţa din ele. Dar am descoperit de multe ori că unii oameni nu păreau deloc surprinşi de rezultate şi erau nerăbdători să-mi spună acest lucru. Mi s-a părut ceva uimitor deoarece, eu fiind cel care a efectuat cercetarea, de multe ori am fost surprins de rezultatele ei. M-am întrebat: oare cei din auditoriu erau chiar atât de pătrunzători? Cum de au ştiut rezultatele înaintea mea? Sau era numai o senzaţie de intuiţie ex post-facto?

Până la urmă, am descoperit o cale de a combate această senzaţie de „asta o ştiam şi eu". Am început să cer auditorilor să anticipeze rezultatele experimentelor. După ce am isprăvit de descris cadrul experimental şi ceea ce am măsurat, le-am lăsat câteva secunde de reflecţie. Pe urmă, i-am rugat să voteze rezultatul ori să noteze pe hârtie predicţiile lor. Numai după ce aveam să primesc răspunsul lor urma să le comunic rezultatele. Vestea bună este că această abordare dă rezultate. Folosind metoda „întreabă mai întâi", rareori mai primesc replica „asta o ştiam şi eu".

În onoarea tendinţei noastre naturale de a ne convinge singuri că ştiam răspunsurile de la bun început, am numit centrul meu de cercetări de la Universitatea Duke „Centrul de Înţelegere Retrospectivă Avansată".

Plăcerea noastră de a exagera

Odată ca niciodată – pe la începutul anilor 1990 –, apreciatul regizor Stanley Kubrick a început să afle de la asistentul său cum că un bărbat se dădea drept el. Pretinsul Kubrick (care se numea, de fapt, Alan Conway şi care nu semăna câtuşi de puţin cu bărbosul regizor) se fâţâia prin toată Londra, spunând tuturor cine (nu) era. Pentru că adevăratul Stanley Kubrick era o persoană foarte retrasă, care fugea de paparazzi, nu multă lume avea habar despre înfăţişarea lui. Drept urmare, o mulţime de naivi, încântaţi să-l „cunoască" pe celebrul regizor, au muşcat cu poftă momeala lui Conway. Warner Bros., care finanţa şi distribuia filmele lui Kubrick, a început să sune practic în fiecare zi la biroul regizorului, pentru a-i transmite noi reclamaţii din partea unor indivizi care nu înţelegeau de ce „Stanley" nu-i căutase la telefon. La urma urmei, ei îl invitaseră la masă, îi plătiseră băutura şi taxiul, în schimbul promisiunii că-i va distribui în următorul său film!

Într-o zi, Frank Rich (fost critic teatral şi editorialist de opinie la *The New York Times*) lua masa într-un restaurant din Londra împreună cu soţia şi încă un cuplu. S-a întâmplat că imitatorul lui Kubrick stătea la masa alăturată, acompaniat de către un parlamentar britanic cu titlu nobiliar şi câţiva tineri, desfătându-i cu poveşti aiuritoare din timpul turnării filmelor sale. Zărindu-l pe Rich la masa de lângă el, impostorul s-a

apropiat şi i-a spus criticului că era tentat să dea în judecată ziarul *Times* pentru că l-ar fi catalogat drept „somnolent din punct de vedere creativ". Aţâţat de întâlnirea cu retrasul „Kubrick", Rich i-a solicitat un interviu. Conway i-a spus lui Rich să-l sune, i-a dat numărul său de telefon şi... a dispărut.

La scurt timp după această întâlnire, lucrurile au început să se lămurească în privinţa lui Conway, pe măsură ce Rich şi alţii au prins să-şi dea seama că fuseseră fraieriţi. În cele din urmă, adevărul a ieşit la iveală atunci când Conway a început să-şi vândă povestea ziariştilor. El a pretins că ar fi fost victima unei tulburări mintale („A fost ceva straniu, Kubrick a pus stăpânire pe mine. Chiar am crezut că sunt el!"). În final, Conway a murit alcoolic şi fără o leţcaie, cu numai patru luni înainte de moartea lui Kubrick.*

Deşi această istorie este una extremă, se prea poate ca acel Conway să fi crezut că era Kubrick în timpul escapadelor sale în travesti, ceea ce ridică întrebarea dacă nu cumva unii dintre noi suntem mai predispuşi decât alţii să credem propriile noastre născociri. Ca să examinăm această posibilitate, am pus la punct un experiment ce repeta sarcina principală de autoamăgire, însă, de această dată, am măsurat şi tendinţa generală a participanţilor de a închide ochii faţă de propriile lor greşeli. Ca să măsurăm această tendinţă, le-am cerut participanţilor să aprobe ori să dezaprobe câteva afirmaţii, de genul: „Primele mele impresii despre ceilalţi sunt de obicei corecte" şi „Nu-mi acopăr niciodată greşelile". Am vrut să ştim dacă indivizii care au răspuns „da" la mai multe dintre aceste întrebări aveau, de asemenea, o mai mare tendinţă de autoamăgire în experimentul nostru.

---

* Întâmplarea a fost relatată de către asistentul lui Kubrick, Anthony Frewin, în revista *Stop Smiling*, şi a stat la baza filmului *Colour Me Kubrick*, în care John Malkovich a jucat rolul lui Conway (n.a.).

La fel ca şi înainte, am văzut că aceia din postura răspuns-cheie au trişat şi au obţinut scoruri mai mari. Iarăşi, ei au anticipat că vor răspunde corect la mai multe întrebări din testul următor. Şi încă o dată, au pierdut bani pentru că şi-au exagerat scorurile şi şi-au supraestimat capacitatea. Ce-ar fi de spus despre cei care au răspuns „da" la majoritatea afirmaţiilor privind propriile lor înclinaţii? Au fost o mulţime şi au prezis că se vor descurca cel mai bine în a doua fază a testului nostru.

VETERANI EROI?

În 1959, a murit Walter Williams, „ultimul veteran supravieţuitor al Războiului Civil" din America. I s-au făcut funeralii princiare, inclusiv o paradă la care s-au strâns zeci de mii de spectatori şi o săptămână de doliu naţional. Peste mulţi ani, totuşi, un ziarist pe nume William Marvel a descoperit că Williams avea numai cinci ani la începutul războiului, ceea ce însemna că nu avusese vârsta necesară pentru a se înrola în armată, indiferent cu ce atribuţii. A fost, totuşi, încă şi mai rău. Titlul pe care Walter Williams l-a purtat necinstit până la moarte îi fusese transmis de către un oarecare John Salling, care, după cum a descoperit Marvel, se autointitulase şi el drept cel mai bătrân veteran al Războiului Civil. De fapt, Marvel susţine că ultima duzină de aşa-numiţi cei mai bătrâni veterani ai Războiului Civil era formată doar din impostori.

Există nenumărate alte istorii precum aceasta, chiar şi din războaiele mai recente, în care te-ai putea gândi că astfel de pretenţii sunt mai greu de născocit şi de susţinut. Ca să vă dau un exemplu, sergentul Thomas Larez s-a ales cu mai multe răni de glonţ în luptele din Afganistan, în timp ce căra la adăpost un alt soldat rănit. Nu numai că i-a salvat viaţa prietenului său, dar, uitând de propriile lui răni, a ucis şapte luptători talibani. Aşa relata un reportaj despre isprăvile lui Larez, transmis pe un canal de ştiri din Dallas, care ulterior a trebuit să fie dezminţit, deoarece s-a dovedit că, deşi Larez

era, într-adevăr, puşcaş marin, nici măcar nu se apropiase vreodată de Afganistan – întreaga poveste era o minciună.

Ziariştii demască frecvent astfel de pretenţii neadevărate. Dar, din când în când, ziaristul este acela care vinde gogoşi. Cu ochii în lacrimi şi cu glasul tremurând, bătrânul jurnalist Dan Rather şi-a descris propria carieră în rândurile puşcaşilor marini, deşi el nu făcuse nici măcar instrucţia de bază. După cât se pare, trebuie să fi crezut că implicarea lui în război fusese mult mai semnificativă decât a fost în realitate.[1]

EXISTĂ, PROBABIL, multe motive pentru care oamenii îşi exagerează faptele din timpul serviciului militar. Dar frecvenţa poveştilor despre oameni care mint în legătură cu CV-urile, diplomele şi biografiile lor dă naştere câtorva întrebări interesante. Este posibil ca atunci când facem publice nişte invenţii, minciuna consemnată să acţioneze ca un semn de reuşită care „ne reaminteşte" despre falsele noastre succese şi contribuie la cimentarea ficţiunii în ţesătura vieţii noastre? Sau dacă un trofeu, o panglică sau un certificat atestă ceva ce noi nu am realizat niciodată, ne-ar ajuta însemnul de reuşită să ne ataşăm de falsele credinţe în propriile noastre abilităţi? Ar spori astfel de atestări capacitatea noastră de autoamăgire?

ÎNAINTE DE A VĂ SPUNE ceva despre experimentele noastre legate de această chestiune, trebuie să vă spun că am agăţat cu mândrie două diplome pe un perete din biroul meu. Una este o diplomă de „Licenţiat MIT în farmec [personal]", iar cealaltă este una de „Doctor în farmec [personal]", tot de la MIT. Aceste diplome mi-au fost conferite de către Şcoala de Farmec, o activitate ce se desfăşoară la MIT în timpul friguroasei şi mizerabilei luni ianuarie. Ca să îndeplinesc cerinţele, a trebuit

să iau numeroase lecţii de dans, poezie, legat cravata şi alte îndemânări de acest gen, inspirate din balurile simandicoase. Şi într-adevăr, cu cât ţin mai mult timp aceste atestate pe peretele din biroul meu, cu atât cred cu mai multă convingere că sunt realmente un ins fermecător.

AM TESTAT EFECTELE diplomelor dându-le participanţilor noştri o şansă de a trişa la primul nostru test de matematică (prin accesul la cheia răspunsurilor). După ce şi-au exagerat performanţa, le-am oferit unora dintre ei un certificat, subliniind (falsa) lor reuşită la acel test. Le-am scris chiar numele şi scorul pe certificat şi l-am tipărit pe o hârtie fină, cu aspect de document oficial. Ceilalţi participanţi nu au primit un certificat. Urma, oare, ca însemnele reuşitei să sporească încrederea participanţilor în performanţa lor umflată, care s-a bazat, în realitate, pe consultarea cheii răspunsurilor? Aveau ele să-i facă a crede că scorul lor era, într-adevăr, o reflectare fidelă a capacităţii lor?

După cum s-a văzut, nu sunt singurul ins influenţat de diplomele agăţate pe perete. Participanţii care au primit un certificat au anticipat că vor răspunde corect la mai multe întrebări la cel de-al doilea test. Pare-se că posesia unui memento al „lucrului bine făcut" face să ne fie mai uşor să credem că reuşitele noastre ne aparţin, indiferent cât de bine a fost făcut, în realitate, acel lucru.

ROMANCIERA DIN SECOLUL al XIX-lea Jane Austen ne-a oferit un exemplu fantastic de felul în care propriile noastre interese egoiste, laolaltă cu ajutorul celor din jur, ne pot face să credem că egoismul nostru este, de fapt, un semn de filantropie şi generozitate. În *Sense and Sensibility**, există o scenă revelatoare în care John, primul şi unicul fiu şi moştenitor legal, ana-

* Raţiune şi simţire

lizează ce anume presupunea, cu exactitate, o promisiune pe care i-o făcuse tatălui său. Lângă patul de moarte al tatălui, John îi promite bătrânului că va avea grijă de foarte buna, dar săraca lui mamă vitregă şi de cele trei surori vitrege. De bunăvoie, el decide să le ofere femeilor 3.000 de lire sterline, o mică parte din moştenirea sa, care lor le-ar fi fost de ajuns. În fond, gândeşte el cu simpatie, „s-ar putea lipsi de considerabila sumă fără mare bătaie de cap".

În pofida satisfacției pe care i-o dă lui John această idee şi a uşurinței cu care putea să facă acest dar, isteaţa şi egoista lui soție îl convinge – fără prea mare dificultate şi apelând din belşug la raționamente înşelătoare – că orice ban pe care-l oferă rudelor sale prin alianță îl vor lăsa pe el, pe soția şi pe fiul lui „înspăimântător de săraci". Ca o vrăjitoare blestemată din basme, ea susține că tatăl lui trebuie să-şi fi pierdut mințile. În fond, bătrânul era la câteva minute de moarte atunci când i-a adresat cererea. Apoi începe să îngâne un cântec de sirenă despre egoismul mamei vitrege. Cum pot mama vitregă a lui John şi surorile lui să creadă că merită vreun sfanţ? Cum poate el, soțul ei, să facă praf averea tatălui său având grijă de această maşteră şi de surorile lui? Spălat la creier, fiul ajunge la concluzia că „ar fi absolut inutil, dacă nu de-a dreptul necuviincios să facă mai mult pentru văduvă şi cele trei fiice ale tatălui său..." Et voilà! Conştiința împăcată, avariția raționalizată, averea neatinsă.

AUTOAMĂGIREA ÎN SPORT

Toți sportivii ştiu că utilizarea steroizilor este nepermisă şi că, dacă se descoperă că i-au folosit, recordurile lor şi sportul pe care-l practică vor fi compromise. Şi totuşi, dorința de a stabili noi recorduri (umflate cu steroizi) şi de a cuceri atenția mediatică şi adorația

fanilor îi împinge pe mulți atleți să trișeze dopându-se. Problema există pretutindeni și în orice sport. A fost Gloyd Landis, care a fost deposedat de victoria din Turul de ciclism al Franței din cauza steroizilor în 2006. Universitatea Waterloo din Canada și-a suspendat timp de un an întreaga echipă de fotbal atunci când opt jucători au fost testați pozitiv cu steroizi anabolici. Un antrenor bulgar de fotbal a fost exclus patru ani din viața sportivă pentru că le-a administrat jucătorilor steroizi înaintea unui meci din 2010. Și totuși, nu putem decât să ne întrebăm ce gândesc utilizatorii de steroizi atunci când câștigă un meci sau după ce primesc o medalie. Recunosc ei că trofeul este nemeritat sau chiar cred realmente că performanța lor se datorează numai abilității lor?

Apoi mai este, firește, jocul de baseball. Ar fi stabilit Mark McGwire atât de multe recorduri fără uzul de steroizi? A crezut el că reușitele sale se datorau doar măiestriei sale? După ce a recunoscut că își administrase steroizi, McGwire a declarat: „Sunt sigur că lumea se va întreba dacă aș fi putut reuși atâtea home runs* fără să fi luat steroizi. Am avut ani buni în care nu m-am atins de steroizi și am avut ani proști în care nu am luat niciun dram de steroizi. Am avut ani buni în care am luat steroizi și ani proști în care am luat steroizi. Dar, indiferent de situație, nu trebuia s-o fac și, pentru că am făcut-o, îmi pare sincer rău."[2]

I-o fi părut lui rău, dar, până la urmă, nici fanii lui, nici McGwire însuși nu pot ști cu siguranță cât de bun este cu adevărat.

---

* *Home run* – moment de vârf în jocul de baseball, în care așa-numitul *batter*, jucătorul ce lovește cu celebra bâtă mingea aruncată spre el de către un jucător advers (*pitcher*), reușește să trimită mingea atât de departe (uneori chiar peste tribunele stadionului), încât nu mai poate fi prinsă și jucată de către echipa adversă, care asistă neputincioasă în timp ce *batterul* aleargă lejer, nestingherit, prin toate cele patru baze, marcând puncte importante. În limbajul colocvial american, alături de *slam dunk* (coșul marcat de sus la baschet) și *bull's eye* (centrul unei ținte marcate cu cercuri concentrice), *home run* exprimă o reușită de excepție (n.t.).

DUPĂ CUM PUTEŢI vedea, oamenii tind să creadă propriile lor poveşti exagerate. Este posibil ca acestui comportament să i se pună capăt ori, cel puţin, să fie temperat? Deoarece oferindu-le oamenilor bani ca să-şi aprecieze mai corect performanţele nu părea să înlăture autoamăgirea, am decis să intervenim dinainte, chiar în momentul în care oamenii erau tentaţi de oportunitatea de a trişa. (Această abordare se înrudeşte cu folosirea de către noi a celor Zece Porunci din capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală".) De vreme ce participanţii noştri erau evident capabili să ignore efectul pe care cheia răspunsurilor îl avea asupra scorurilor lor, ne-am întrebat ce s-ar întâmpla dacă noi am fi scos mai clar în evidenţă faptul că se bazau pe cheia răspunsurilor în momentul în care ei tocmai făceau acest lucru. Dacă utilizarea cheii răspunsurilor ca să-şi umfle scorurile era ostentativ evidentă, ar fi ei mai puţin capabili să se convingă singuri de faptul că ştiuseră de la început şi de capul lor răspunsurile corecte?

În experimentele noastre iniţiale, pe hârtie, nu era posibil să ne dăm seama cu precizie când participanţii îşi aruncau privirea peste cheia răspunsurilor şi în ce grad erau conştienţi de ajutorul primit citind răspunsurile tipărite. Aşa că, în experimentul nostru următor, i-am pus pe participanţi să dea o versiune computerizată a aceluiaşi test. De această dată, cheia răspunsurilor din partea de jos a monitorului era iniţial ascunsă vederii. Ca să vadă răspunsurile, participanţii trebuiau să mute cursorul spre partea inferioară a ecranului, iar când cursorul era mişcat în sus, cheia răspunsurilor dispărea din nou. În acest fel, participanţii erau obligaţi să gândească exact când şi pentru cât timp au utilizat cheia răspunsurilor, astfel încât nu mai puteau să ignore prea uşor o acţiune atât de clară şi deliberată.

Deşi aproape toţi participanţii au consultat cheia răspunsurilor cel puţin o dată, am constatat că în această rundă (prin

contrast cu testele completate pe hârtie) nu și-au mai supraestimat performanța la cel de-al doilea test. În pofida faptului că au continuat să trișeze, decizia conștientă de a folosi cheia răspunsurilor – în loc să arunce doar o privire în josul paginii – le-a înlăturat tendințele de autoamăgire. Se pare, așadar, că atunci când suntem ostentativ atenționați asupra modalităților în care trișăm, devenim mai puțin capabili să ne atribuim merite nemeritate pentru performanțele noastre.

Autoamăgirea și autoajutorarea

Așadar, ce poziție luăm față de autoamăgire? Ar trebui să o susținem? Să o eliminăm? Bănuiesc că autoamăgirea seamănă cu verii săi, supraîncrederea de sine și optimismul, și, aidoma acestor biasuri, are deopotrivă beneficii și dezavanataje. Pe latura pozitivă, o încredere nejustificat de mare în noi înșine poate spori starea noastră generală de bine, ajutându-se să suportăm stresul; ea ne poate mări perseverența în rezolvarea unor sarcini dificile sau plicticoase; și ne poate împinge să încercăm experiențe noi și variate.

Într-o oarecare măsură, perseverăm în a ne amăgi singuri și pentru a păstra o imagine de sine pozitivă. Ștergem cu buretele insuccesele noastre, ne scoatem în evidență succesele (chiar și atunci când nu ne aparțin în totalitate) și ne place să dăm vina pe ceilalți și pe circumstanțele exterioare atunci când eșecurile noastre sunt de netăgăduit. Ca și prietenul nostru crab, ne putem folosi de autoamăgire pentru a ne umfla încrederea de sine atunci când altminteri s-ar putea să fim lipsiți de îndrăzneală. Bazându-ne pe punctele noastre mai tari ne poate ajuta să smulgem o întâlnire, să isprăvim un proiect major sau să obținem un job. (Nu sugerez să vă înfloriți CV-ul,

firește, dar un mic plus de încredere de sine poate să lucreze adeseori în favoarea voastră.)

Pe latura negativă, în măsura în care o imagine de sine prea optimistă poate sta la baza acțiunilor noastre, putem presupune greșit că lucrurile se vor aranja cât se poate de bine și, în consecință, putem să nu luăm în mod activ cele mai bune decizii. Autoamăgirea ne poate împinge, de asemenea, să „înflorim" povestea vieții noastre cu, să zicem, o diplomă de la o universitate de prestigiu, ceea ce ne poate aduce mari necazuri atunci când, până la urmă, adevărul iese la iveală. Și, desigur, există costul general al înșelăciunii. Atunci când noi și cei din jur suntem necinstiți, începem să suspectăm pe toată lumea și, fără încredere, viețile noastre devin mai dificile în aproape toate privințele.

Ca și în alte aspecte ale vieții, și aici echilibrul se află între fericire (parțial indusă de autoamăgire) și deciziile optime pentru viitor (și o viziune mai realistă despre noi înșine). Desigur, este incitant să ai privirea sclipitoare și speranța unui viitor minunat – dar, în cazul autoamăgirii, credințele noastre exagerate ne pot devasta atunci când realitatea dă buzna peste noi, strivindu-ne.

Unele părți nobile ale minciunii

Atunci când mințim în beneficiul altei persoane, vorbim despre o „minciună nevinovată". Când spunem o minciună inofensivă, sporim factorul vrăjeală, dar nu o facem din motive egoiste. De exemplu, gândiți-vă la importanța complimentelor nesincere. Cu toții cunoaștem etalonul de aur al minciunilor nevinovate, în care o femeie nu tocmai zveltă probează o rochie mulată și-l întreabă pe soț: „Mă face să arăt grasă?".

Bărbatul face rapid o analiză costuri-beneficii; vede în fața ochilor tot ce-l așteaptă pentru tot restul vieții dacă răspunde cu sinceritate brutală. Așa că îi spune: „Scumpa mea, arăți minunat". Încă o seară (căsnicie) salvată.

Uneori minciunile nevinovate sunt doar finețuri sociale, dar, alteori, pot face minuni în a-i ajuta pe oameni să treacă prin cele mai dificile situații, după cum am aflat pe când eram o victimă de optsprezece ani, cu arsuri grave.

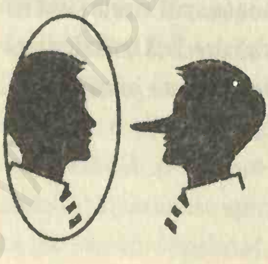
După un accident care aproape că m-a trimis pe lumea cealaltă, m-am trezit în spital, cu arsuri de gradul al treilea pe 70% din suprafața corpului. De la început, doctorii și asistentele n-au încetat să-mi spună: „Totul va fi okay". Și am vrut să-i cred. În mintea mea tânără, „Totul va fi okay" însemna că cicatricile arsurilor și multele transplanturi de piele se vor estompa și vor dispărea cu totul în cele din urmă, exact așa cum se întâmplă când cineva se frige făcând floricele de porumb sau pârlind ciuperci la un foc de tabără.

Într-o zi spre sfârșitul primului an petrecut în spital, psihoterapeuta mi-a spus că dorea să-mi prezinte o victimă vindecată, care suferise arsuri asemănătoare în urmă cu un deceniu. Ea voia să-mi demonstreze că era posibil să ies din nou în lume și să fac lucrurile pe care obișnuiam să le fac înainte – în esență, că totul avea să fie okay. Dar când a intrat vizitatorul, m-am îngrozit. Bărbatul avea niște cicatrici urâte – atât de urâte, încât arăta diform. Era capabil să-și miște mâinile și să se folosească de ele în tot felul de chipuri inventive, dar abia erau cât de cât funcționale. Imaginea era departe de ceea ce îmi închipuiam eu despre propria mea vindecare, despre capacitatea mea funcțională și despre modul în care urma să arăt după ce aveam să părăsesc spitalul. După această întâlnire, am început să fiu foarte deprimat, dându-mi seama că cicatricile mele și

funcționalitatea mea urmau să fie mult mai rele decât îmi imaginasem eu până în acel moment.

Doctorii și asistentele mi-au spus alte minciuni bine intenționate despre genul de suferințe la care să mă aștept. În timpul unei operații insuportabil de lungi la mâini, doctorii mi-au înfipt niște ace lungi din vârful degetelor până la încheieturi ca să-mi țină degetele drepte, astfel încât pielea să se poată vindeca așa cum trebuie. În vârful fiecărui ac au înfipt un dop de plută, astfel încât să nu mă pot zgâria involuntar ori să-mi scot ochii. După vreo două luni de trai cu această invenție nepământeană, am aflat că urma să-mi fie scoasă – fără anestezie. Asta m-a îngrijorat mult, deoarece îmi imaginam că durerea va fi destul de crâncenă. Dar asistentele mi-au spus: „Ah, nu fii îngrijorat. Este o procedură simplă și nu doare deloc." În următoarele câteva săptămâni, intervenția m-a frământat mult mai puțin.

Când a venit vremea să mi se scoată acele, o asistentă m-a ținut de cot și cealaltă a tras încetișor fiecare ac cu cleștele. Bineînțeles, durerea a fost o adevărată tortură și a ținut câteva zile – în total contrast cu modul în care mi-a fost descrisă procedura. Și totuși, privind retrospectiv, am fost foarte fericit că mă mințiseră. Dacă mi-ar fi spus adevărul despre ceea ce mă aștepta, aș fi petrecut săptămânile de dinaintea extracției anticipând intervenția copleșit de nefericire, spaimă și stres – ceea ce, în schimb, mi-ar fi afectat atât de necesarul meu sistem imunitar. Așa că, până la urmă, am ajuns să cred că există anumite împrejurări în care minciunile nevinovate se justifică.



7 Creativitate și necinste

TOȚI SPUNEM POVEȘTI

Faptele sunt pentru oamenii lipsiți de imaginație,
incapabili să-și creeze propriul lor adevăr.
ANONIM

Odată ca niciodată, doi cercetători, pe nume Richard Nisbett (profesor la Universitatea din Michigan) și Tim Wilson (profesor la Universitatea din Virginia) s-au instalat într-un mall și au întins pe o masă patru perechi de ciorapi de nailon. Le-au rugat apoi pe femeile care treceau prin preajmă să le spună care dintre cele patru perechi le plăcea mai mult. Femeile au votat și, în linii mari, au preferat ultima pereche din dreapta. De ce? Unele au spus că le-a plăcut în mod deosebit materialul. Unele au spus că le-a plăcut țesătura sau culoarea. Altora li s-a părut că e de cea mai bună calitate. Această preferință era interesantă, având în vedere faptul că toate cele patru perechi de ciorapi erau identice. (Nisbett și Wilson au repetat ulterior experimentul cu niște cămăși de noapte și au obținut aceleași rezultate.)

Atunci când Nisbett și Wilson au cerut fiecărei participante să le explice motivul alegerii sale, niciuna nu a menționat poziția perechii de ciorapi pe masă. Chiar și atunci când cercetătorii le-au spus femeilor că toate perechile de ciorapi erau identice și că nu fusese decât o preferință a lor pentru perechea din dreapta, femeile „au negat, cel mai adesea cu o privire nedumerită către interlocutor, sugerând fie senzația că nu au înțeles întrebarea, fie sentimentul că au de-a face cu un ins nesănătos la cap".

Morala acestei poveşti? Se poate ca, uneori, să nu ştim exact de ce facem ceea ce facem, de ce alegem ceea ce alegem sau de ce simţim ceea ce simţim. Însă obscuritatea motivaţiilor noastre reale nu ne opreşte să născocim pentru acţiunile, deciziile şi sentimentele noastre nişte motive ce sună perfect logic.

PUTEŢI SĂ ADUCEŢI mulţumiri (sau poate reproşuri) părţii stângi a creierului vostru pentru această incredibilă capacitate de a depăna poveşti. După cum se exprimă neurologul cognitivist Michael Gazzaniga (profesor la Universitatea California din Santa Barbara), jumătatea stângă a creierului este „interpretul", jumătatea care ţese o naraţiune din experienţele noastre.

Gazzaniga a ajuns la această concluzie după mulţi ani de cercetări asupra pacienţilor cu creier divizat, un grup rar de oameni al căror corpus callosum - cel mai gros mănunchi de nervi care conectează cele două emisfere ale creierului nostru - fusese secţionat (de regulă, ca mijloc de potolire a crizelor epileptice). Interesant, această anormalitate cerebrală arată că aceşti indivizi pot primi un stimul într-o jumătate din creier fără ca jumătatea cealaltă să fie câtuşi de puţin conştientă de el.

Lucrând cu o pacientă al cărei corpus callosum fusese secţionat, Gazzaniga a vrut să descopere ce se întâmplă atunci când partea dreaptă a creierului este pusă să facă ceva, după care se cere părţii din stânga (care nu posedă nicio informaţie despre ceea ce se petrece în partea dreaptă) să ofere un motiv al acţiunii. Folosind un dispozitiv prin care dădea instrucţiuni scrise emisferei drepte a pacientei, Gazzaniga a provocat partea dreaptă a creierului femeii să o facă să râdă la vederea cuvântului „râzi". După ce femeia s-a conformat, a întrebat-o de ce a râs. Femeia habar nu avea de ce o apucase râsul, dar,

în loc să răspundă „nu știu", a inventat o poveste. „Măi oameni buni, voi veniți și ne testați în fiecare lună. Halal meserie v-ați ales!", a spus ea. Aparent, ea hotărâse că neurologii cognitiviști sunt foarte amuzanți.

Această anecdotă ilustrează un caz extrem al tendinței pe care o avem cu toții. Vrem explicații ale comportamentului nostru și ale modului în care funcționează lumea din jur. Chiar și atunci când explicațiile noastre șubrede au prea puțin de-a face cu realitatea. Suntem prin firea noastră născocitori de povești și cu toții ne spunem nouă înșine poveste după poveste până când producem o explicație pe placul nostru și care sună destul de rezonabil pentru a fi crezută. Iar dacă povestea ne pune pe noi într-o lumină mai strălucitoare și mai pozitivă, cu atât mai bine.

Cum m-am aburit pe mine însumi

Într-un discurs inaugural ținut la Cal Tech în 1974, fizicianul Richard Feynman le-a spus studenților din ciclul superior: „Primul principiu este că nu trebuie să vă păcăliți singuri – și fiecare dintre voi este cel mai ușor de păcălit". După cum am văzut până acum, noi, ființele umane, suntem sfâșiați de un conflict fundamental – tendința noastră adânc înrădăcinată de a ne minți pe noi înșine și pe ceilalți, pe de o parte, și dorința de a ne considera niște oameni buni și cinstiți, pe de altă parte. Așa că ne justificăm necinstea spunându-ne singuri povești despre motivele pentru care acțiunile noastre sunt acceptabile și, câteodată, chiar admirabile.

Înainte de a examina mai în detaliu ce ne face să fim atât de buni când vine vorba despre țesut povești prin care ne ridicăm singuri în slăvi, dați-mi voie să vă spun o scurtă poveste

despre felul în care odată (în mod foarte fericit) m-am îmbrobodit pe mine însumi. Cu ceva timp în urmă (pe când aveam 30 de ani), am decis că trebuie să-mi schimb motocicleta cu o maşină. Încercam să decid care maşină ar fi perfectă pentru mine. Internetul abia începea să ofere din abundenţă ceea ce din politeţe voi numi „ghiduri decizionale" şi, spre încântarea mea, am găsit un website care dădea sfaturi pentru achiziţia de maşini. Website-ul se baza pe o procedură de tip interviu şi mi-a pus o mulţime de întrebări, care mergeau de la preferinţele de preţ şi siguranţă până la tipul de faruri şi de frâne pe care le doream.

Mi-a luat cam douăzeci de minute să răspund la toate întrebările. De fiecare dată când terminam de completat o pagină de răspunsuri, puteam să văd bara de progres arătând că eram mult mai aproape de a-mi descoperi maşina de vis personalizată. Am completat pagina finală cu întrebări şi, nerăbdător, am apăsat pe butonul „submit". În doar câteva secunde am primit răspunsul. Care era maşina perfectă pentru mine? Conform acestui site cu reglaj fin, maşina pentru mine era... duruit de tobe, vă rog... un Ford Taurus!

Mărturisesc, nu ştiam mare lucru despre maşini. De fapt, ştiu foarte puţine lucruri despre maşini. Dar ştiam cu siguranţă că nu-mi doream un Ford Taurus.*

Nu sunt sigur ce aţi face voi într-o astfel de situaţie, dar eu am făcut ceea ce ar face orice persoană inventivă: m-am întors la program şi am „reparat" răspunsurile mele anterioare. Din când în când, am verificat să văd cum se traduceau diferitele mele răspunsuri în alte recomandări privind maşina dorită. Am tot procedat astfel până când programul a fost destul de

* Nu am nimic împotriva Fordului Taurus, de care sunt sigur că este un automobil bun; doar că nu era o maşină atât de specială pe cât mi-am imaginat eu că ar fi maşina pe care aş conduce-o (n.a.).

amabil încât să-mi recomande o decapotabilă micuță – cu siguranță, mașina potrivită pentru mine. Am urmat sfatul înțelept și așa se face că am devenit mândrul posesor al unei decapotabile (care, în treacăt fie spus, m-a servit cu credință mulți ani după aceea).

Această experiență m-a învățat că uneori (poate că adeseori) nu alegem bazându-ne pe preferințele noastre explicite. În schimb, noi avem o intuiție viscerală a ceea ce dorim și parcurgem un întreg proces de gimnastică mintală, aplicând tot felul de justificări ca să manipulăm criteriile. În acest fel, putem să obținem ceea ce vrem cu adevărat, dar, în același timp, să păstrăm aparențele – față de noi înșine și față de ceilalți – că acționăm în conformitate cu preferințele noastre raționale și atent gândite.

Logica tragerii la sorți

Dacă acceptăm că luăm frecvent decizii în acest mod, poate că reușim să facem procesul de raționalizare mai eficient și mai rapid. Iată cum: imaginați-vă că alegeți între două camere digitale. Camera A are un zoom drăguț și un acumulator robust, pe când camera B este mai ușoară și are un design mai elegant. Nu sunteți siguri pe care s-o luați. Credeți că A este de mai bună calitate, dar B vă va face mai fericiți pentru că vă place cum arată. Ce-ar trebui să faceți? Iată sfatul meu. Scoateți o monedă din buzunar și spuneți-vă: „Camera A este cap, iar camera B este pajură". Apoi dați cu banul. Dacă moneda cade pe cap și camera A este aceea pe care o doriți, e bine, mergeți s-o cumpărați. Dar dacă nu sunteți încântați de rezultat, luați procesul de la capăt, spunându-vă: „Aruncarea următoare e pe bune". Repetați până când moneda cade pe pajură. Nu

numai că veţi lua camera B, pe care aţi dorit-o cu adevărat de la început, dar vă puteţi şi justifica decizia, pentru că n-aţi făcut decât să urmaţi „sfatul" monedei. (Puteţi, de asemenea, să înlocuiţi moneda cu prietenii voştri, pe care să-i consultaţi până când unul dintre ei vă dă sfatul pe care îl doriţi.)

Poate că aceasta era adevărata funcţie a softului pentru recomandări de maşini pe care l-am utilizat ca să-mi iau decapotabila. Poate că a fost conceput nu numai să mă ajute în a lua o decizie mai bună, ci şi ca să iniţieze un proces care mi-ar fi permis să justific alegerea pe care doream realmente s-o iau. Dacă aşa stau lucrurile, cred că ar fi util să dezvoltăm mult mai multe astfel de aplicaţii comode pentru multe alte domenii ale vieţii.

Creierul mincinosului

Cei mai mulţi dintre noi cred că unii oameni sunt deosebit de buni (sau răi) în materie de înşelăciune. Dacă într-adevăr aşa stau lucrurile, prin ce trăsături se disting ei? O echipă de cercetători, condusă de către Yaling Yang (postdoctorandă la Universitatea California din Los Angeles), a încercat să găsească răspunsul la această întrebare prin studii asupra mincinoşilor patologici – altfel spus, oameni care mint în mod compulsiv şi fără discriminare.

Ca să găsească participanţi pentru studiul lor, Yang şi colegii ei s-au adresat unei agenţii de angajări temporare din Los Angeles. Au pornit de la ideea că măcar câţiva dintre cei fără un job permanent trebuie să fi avut dificultăţi în a-şi păstra slujba din cauză că erau mincinoşi patologici. (Evident, nu e valabil pentru toţi angajaţii temporari.)

Cercetătorii au dat apoi unui număr de 108 şomeri în căutare de lucru un set de teste psihologice şi au luat mai multe interviuri între patru ochi cu fiecare dintre ei, cu colegii lor şi cu membrii de familie ca să identifice eventuale discrepanţe majore de natură a scoate la iveală mincinoşii patologici. În acest grup, ei au găsit douăsprezece persoane cu diferite contradicţii omniprezente în poveştile lor despre munca şi educaţia lor şcolară, despre delictele comise şi cadrul lor familial. Aceştia erau, totodată, indivizii care comiteau frecvent acte de înşelăciune sau care se prefăceau a fi bolnavi pentru a primi ajutoare medicale.

Apoi, echipa a trecut cei doisprezece mincinoşi patologici – plus 21 de indivizi care nu erau mincinoşi patologici din acelaşi lot de şomeri în căutare de lucru (grupul de control) – printr-un scanner cerebral ca să exploreze structura creierului fiecărei persoane. Cercetătorii s-au concentrat asupra cortexului prefrontal, o parte a creierului aflată chiar îndărătul frunţii şi care se consideră a coordona gândirea de ordin superior, precum planificarea agendei zilnice sau luarea unor decizii legate de tentaţiile din jur. Pe scurt, este un fel de turn de control pentru gândire, raţionare şi moralitate.

În general, în alcătuirea creierului nostru există două tipuri de materie: cenuşie şi albă. Materia cenuşie este o altă denumire pentru colecţiile de neuroni care formează cea mai mare parte din creier, materialul care face posibilă gândirea. Materia albă este cablajul care conectează aceste celule din creier. Cu toţii avem deopotrivă materie cenuşie şi albă, dar Yang şi colaboratorii săi au fost în mod deosebit interesaţi de cantităţile relative ale celor două tipuri în cortexul prefrontal al participanţilor. Ei au constatat că mincinoşii patologici posedă cu 14% mai puţină materie cenuşie comparativ cu grupul de

control, o constatare obişnuită în cazul multor indivizi cu afecţiuni psihologice. Ce-ar putea să însemne asta? O posibilitate este următoarea: întrucât mincinoşii patologici posedă mai puţini neuroni (materia cenuşie) care să alimenteze cortexul lor prefrontal (o zonă esenţială pentru a se distinge binele de rău), lor le este mai greu să aibă în vedere moralitatea, fiindu-le mai uşor să mintă.

Dar asta nu e tot. Vă puteţi întreba ce se întâmplă cu spaţiul suplimentar care trebuie să existe în craniile mincinoşilor patologici de vreme ce ei posedă cu atât de mult mai puţină materie cenuşie. Yang şi colegii săi au descoperit, de asemenea, că mincinoşii patologici posedă între 22% şi 26% mai multă materie albă în cortexul frontal faţă de cei care nu sunt mincinoşi patologici. Cu mai multă materie albă (ţineţi minte, aceasta face legăturile între neuronii cenuşii), mincinoşii patologici sunt probabil apţi să facă mai multe conexiuni între diferite amintiri şi idei, iar această conectivitate sporită şi accesul mai amplu la lumea asociaţiilor depozitate în materia lor cenuşie ar putea fi ingredientul secret care-i face nişte mincinoşi înnăscuţi.

Dacă extrapolăm aceste descoperiri la scara întregii populaţii, am putea spune că o mai mare conectivitate cerebrală ar face ca unora dintre noi să le fie mai uşor să mintă şi, totodată, să se considere nişte creaturi onorabile. În fond, creierul mai conectat are mai multe căi de explorat când vine vorba despre interpretarea şi explicarea unor evenimente dubioase – şi poate că acesta este un element esenţial în raţionalizarea actelor noastre necinstite.

Mai multă creativitate înseamnă mai mulți bani

Aceste descoperiri m-au făcut să mă întreb dacă o cantitate sporită de materie albă poate fi asociată deopotrivă cu mai multe minciuni și cu un plus de creativitate. În fond, e de presupus că oamenii care au mai multe conexiuni între diferitele părți ale creierului și între mai multe asociații sunt, totodată, mai creativi. Ca să testăm această posibilă relație între creativitate și necinste, am inițiat împreună cu Francesca Gino o serie de cercetări. În adevăratul spirit al creativității, am abordat problema din diferite unghiuri de vedere, începând cu o abordare simplă.

Când participanții s-au prezentat la laborator, i-am informat că urmau să răspundă la o serie de întrebări, după care aveau să rezolve o sarcină pe computer. Setul de întrebări cuprindea o mulțime de întrebări irelevante despre experiențele și deprinderile lor de ordin general (aceste întrebări de umplutură erau destinate să ascundă intenția reală a studiului) și trei tipuri de întrebări care priveau centrul de interes al cercetării.

În primul set de întrebări, le-am cerut participanților să indice în ce grad s-ar autocaracteriza prin unele adjective „creative" (pătrunzător, inventiv, original, dotat, neconvențional și așa mai departe). În cel de-al doilea, le-am cerut să ne spună cât de frecvent se implică în 77 de activități diferite, dintre care unele solicită mai multă creativitate, iar altele mai puțină (bowling, schi, pictură, scris și așa mai departe). În cel de-al treilea și ultimul set de întrebări, le-am cerut participanților să estimeze în ce măsură se identificau cu afirmații de genul „Am o mulțime de idei creatoare", „Prefer sarcinile care îmi dau posibilitatea să gândesc creativ", „Îmi place să fac lucrurile într-un mod original" și altele similare.

Odată ce participanții au completat măsurătorile de personalitate, le-am cerut să rezolve testul cu puncte, de presupus a nu avea legătură cu întrebările. Dacă nu mai țineți minte acest test, mergeți înapoi la paginile 133-134 din capitolul 5, „De ce purtând imitații trișăm mai mult".

Ce credeți că s-a întâmplat? Participanții care au ales un mai mare număr de adjective creative și care s-au autoapreciat drept mai creativi au trișat mai mult, mai puțin sau cam la fel în comparație cu participanții care nu erau la fel de creativi?

Am constatat că participanții care au apăsat mai des butonul mai-multe-în-dreapta (cel care se plătea mai bine) erau tendențial aceiași care punctaseră un scor mai mare la toate măsurătorile de creativitate. În plus, diferența dintre indivizii mai mult sau mai puțin creativi era cea mai pronunțată în cazurile în care diferența dintre punctele din dreapta și cele din stânga era relativ mică.

Asta ne-a sugerat că diferența dintre indivizii creativi și cei mai puțin creativi intră în joc îndeosebi atunci când o situație este ambiguă, lăsând mai mult loc pentru justificare. Atunci când exista o diferență evidentă între numărul de puncte de cele două părți ale diagonalei, participanții aveau de ales, pur și simplu, dacă să trișeze sau nu. Dar atunci când probele erau mai ambigue și când era mai greu de spus dacă erau mai multe puncte la dreapta sau la stânga diagonalei, creativitatea a intrat în acțiune – laolaltă cu mai multă înșelăciune. Cu cât indivizii erau mai creativi, cu atât erau mai buni în a-și explica lor înșiși de ce erau mai multe puncte în dreapta diagonalei (partea cu recompensa cea mai mare).

Simplu spus, legătura dintre creativitate și necinste pare să fie înrudită cu abilitatea de a ne spune nouă înșine povești despre cum facem noi ceea ce se cuvine, chiar și atunci când nu e cazul. Cu cât suntem mai creativi, cu atât suntem mai capabili

să venim cu poveşti bune, care ne ajută să ne justificăm interesele egoiste.

Inteligenţa contează?

Deşi era un rezultat şocant, nu ne-am aprins prea repede. Acest prim studiu a arătat că necinstea şi creativitatea sunt corelate, dar aceasta nu înseamnă cu necesitate că există o legătură directă între creativitate şi necinste. De exemplu, ce-ar fi dacă un al treilea factor, precum inteligenţa, era legat deopotrivă cu creativitatea şi cu necinstea?

Legătura dintre inteligenţă, creativitate şi necinste pare deosebit de plauzibilă atunci când ne gândim cât de isteţi trebuie să fi fost indivizi precum Bernie Madoff, iniţiatorul schemei de tip Ponzi, sau celebrul falsificator de cecuri Frank Abagnale (autorul lui *Prinde-mă dacă poţi*) ca să prostească atâta lume.* Aşa că pasul nostru următor a fost un experiment prin care să verificăm dacă inventivitatea sau inteligenţa era un mai bun predictor al necinstei.

Încă o dată, gândiţi-vă că sunteţi unul dintre participanţi. De această dată, testarea începe chiar înainte de a fi păşit în laborator. Cu o săptămână mai devreme, staţi în faţa computerului şi completaţi un chestionar online, care cuprinde întrebări pentru estimarea creativităţii voastre, precum şi unele menite să vă măsoare inteligenţa. Vă măsurăm creativitatea folosind aceleaşi trei măsurători din studiul anterior, iar

---

* În original, *Catch Me if You Can*, roman autobiografic scris de către Abagnale – un tip excepţional, care, până la 21 de ani, a reuşit să devină celebru ca medic, avocat şi fondator al unei companii aviatice. Faima i se datorează însă abilităţii excepţionale de falsificator, graţie căreia a acumulat prin fraudă o avere colosală. A rulat şi la noi ecranizarea cu acelaşi titlu a cărţii, în regia lui Steven Spielberg, cu Leonardo di Caprio în rolul lui Abagnale şi Tom Hanks în rolul agentului FBI care, după nenumărate eşecuri, a reuşit să-l prindă (n.t.).

inteligența o măsurăm în două feluri. În primul rând, vă cerem să răspundeți la trei întrebări concepute să testeze în ce măsură vă bazați pe logică în contra intuiției, folosind trei întrebări selectate de către Shane Frederick (profesor la Universitatea Yale). Odată cu răspunsul corect, fiecare întrebare este însoțită de un răspuns intuitiv ce este, în realitate, incorect.

Ca să vă dau un exemplu, încercați-o pe asta: „O bâtă și o minge [de baseball] costă în total 1,10 $. Bâta costă cu 1,00 $ mai mult decât mingea. Cât costă mingea?"

Iute! Care-i răspunsul?

Zece cenți?

Bună încercare, dar nu. Este răspunsul seducător, nu cel corect.

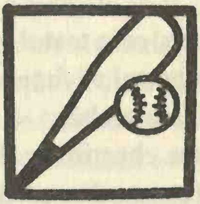
Deși intuiția vă dă ghes să răspundeți „0,10 $", dacă vă bazați pe logică mai mult decât pe intuiție, veți verifica răspunsul ca să fiți siguri: „Dacă mingea costă 0,10 $, atunci bâta ar costa 1,10 $, în total 1,20 $, nu 1,10 $ [0,1 + (1 + 0,1) = 1,2]!" Odată ce vă dați seama că instinctul inițial se înșală, vă scoateți din memorie ce mai țineți minte din algebra de liceu și dați soluția corectă [0,05 + (1 + 0,05) = 1,1]: răspuns corect: 5 cenți. Nu vă simțiți iar ca la examenul de SAT? Și felicitări dacă ați făcut exercițiul corect. (Dacă l-ați greșit, nu vă îngrijorați, cel mai probabil ați fi rezolvat din prima celelalte două întrebări din acest scurt test.)

Pe urmă, vă măsurăm inteligența printr-un test verbal. Iată, vi se prezintă o serie de zece cuvinte (precum „a diminua" și „a ușura") și, pentru fiecare cuvânt, trebuie să alegeți care din șase opțiuni are semnificația cea mai apropiată de cuvântul-țintă.

Peste o săptămână, veniți la laborator și vă așezați în fața unui computer. Când sunteți gata, instructorul începe: „Astăzi veți îndeplini trei sarcini; acestea vă vor testa capacitatea de

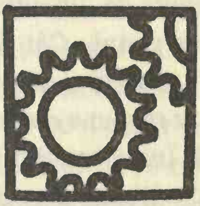
Figura 4

Test de aptitudini cognitive



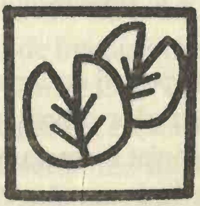
O bâtă și o minge costă 1,10 $. Bâta costă cu 1,00 $ mai mult decât mingea. Cât costă mingea?

__________ cenți



Dacă este nevoie de 5 mașini ca să facă 5 flecușteţe în 5 minute, de cât timp ar avea nevoie 100 de mașini ca să facă 100 de flecușteţe?

__________minute



Pe un lac plutește un petic de frunze de nufăr. În fiecare zi, peticul își dublează suprafaţa. Dacă e nevoie de 48 de zile pentru ca peticul să acopere întreaga suprafaţă a lacului, de cât timp este nevoie ca peticul să acopere jumătate de lac?

___________zile

Aţi scris răspunsurile înainte, în timp ce, sau după ce aţi verificat cheia răspunsurilor?

1) **Răspunsul șablon este 10; răspunsul corect este 5.**
2) **Răspunsul șablon este 100; răspunsul corect este 5.**
3) **Răspunsul șablon este 24; răspunsul corect este 47.**

a rezolva probleme, abilităţile perceptive și cunoștinţele generale. De dragul comodităţii, le-am combinat pe toate într-o singură ședinţă".

Prima vine la rând sarcina rezolvării de probleme, care nu este alta decât credinciosul nostru exercițiu matriceal. La sfârșitul celor cinci minute, vă împăturiți foaia de test și-o aruncați la coșul de gunoi. Ce scor pretindeți că ați făcut? Raportați scorul efectiv? Sau îl mai dichisiți un pic?

A doua sarcină, cea de abilități perceptive, este testul cu puncte. Din nou, puteți trișa cât vreți. Stimulentul vă face cu ochiul – puteți câștiga 10 $ dacă trișați la oricare probă.

În sfârșit, a treia și ultima temă este un chestionar de cultură generală cu răspunsuri multiple, format din 50 de întrebări pe subiecte variate și cu diferite grade de dificultate. Întrebările cuprind diverse banalități de genul „Cât de departe poate să sară un cangur?" (între 7 și 12 metri) și „Care este capitala Italiei?" (Roma). Pentru fiecare răspuns corect primiți 10 cenți, plata maximă fiind de 5 $. În instrucțiunile pentru acest ultim test, vă cerem să încercuiți răspunsurile voastre pe foaia cu întrebări înainte de a le transfera pe formularul-grilă.

Când ați ajuns la sfârșitul chestionarului, puneți creionul jos. Brusc, experimentatotul izbucnește cu glas pițigăiat: „Aoleu! Am sfeclit-o! Din greșeală am fotocopiat formularele-grilă deja marcate cu răspunsurile corecte. Îmi pare rău. Vă deranjează dacă folosiți aceste foi precompletate? Am să încerc să șterg toate bulinele marcate astfel încât să nu se vadă foarte clar. Okay?" Bineînțeles că sunteți de acord.

Pe urmă, experimentatorul vă cere să copiați răspunsurile de pe chestionar pe formularul-grilă precompletat, să tocați foile de test cu răspunsurile voastre originale și numai după aceea să predați formularul-grilă completat cu răspunsurile voastre, ca să vă primiți banii. Evident, în timp ce vă transferați răspunsurile vă dați seama că puteți să trișați: în loc să transferați propriile voastre răspunsuri pe formularele-grilă, puteți

doar să umpleți cu cerneală cerculețele precompletate și să câștigați mai mulți bani. („Știam și eu că Berna este capitala Elveției. Am ales Zürich pe negândite.")

În rezumat, ați participat la trei sarcini din care puteți câștiga până la 20 $, cu care să vă plătiți următorul prânz, o bere sau un manual. Dar cu câți bani veți pleca efectiv depinde de istețimea și de abilitatea de care dați dovadă la teste, precum și de busola voastră morală. Veți trișa? Și dacă o faceți, credeți că șmecheria voastră are vreo legătură cu istețimea voastră? Are vreo legătură cu măsura creativității voastre?

Iată ce am descoperit: ca și în primul experiment, indivizii mai creativi au avut, de asemenea, și niveluri mai înalte de necinste. Cu toate astea, inteligența nu a fost corelată în niciun grad cu necinstea. Aceasta înseamnă că aceia care au trișat mai mult la fiecare din cele trei sarcini (matrice, puncte și cunoștințe generale) au avut, în medie, scoruri de creativitate mai mari în comparație cu cei care nu au trișat, dar scorurile lor de inteligență nu au fost foarte diferite.

Am studiat, de asemenea, scorurile trișorilor extremi, participanții care au trișat aproape la maximum. În fiecare dintre măsurătorile noastre de creativitate, ei au avut scoruri mai mari decât aceia care au trișat mai puțin. Încă o dată, scorurile lor de inteligență nu au fost diferite.

Extensia factorului vrăjeală: pledoarie pentru răzbunare

Creativitatea este, clar, un mijloc important prin care ne întărim capacitatea de a trișa, dar cu siguranță nu este singurul. Într-o carte anterioară (*Iraționalitatea benefică*, Publica 2011), am descris un experiment conceput să măsoare ce se

întâmplă atunci când oamenii sunt iritați din pricina unor servicii de proastă calitate. Pe scurt, Ayelet Gneezy (profesor la Universitatea California din San Diego) și cu mine am angajat un tânăr actor, pe nume Daniel, să facă pentru noi niște experimente în câteva cafenele din partea locului. Daniel le-a cerut clienților din cafenele să rezolve un exercițiu de cinci minute în schimbul a 5 $. După ce aceștia au acceptat, le-a înmânat câte zece coli de hârtie, acoperite cu litere amestecate la întâmplare și le-a cerut să descopere cât pot de multe litere adiacente identice și să le încercuiască cu un creion. După ce au terminat, el s-a întors la masa lui, a strâns toate foile, le-a înmânat un mic teanc de bancnote și le-a spus: „Iată cei 5 $ ai dumneavoastră, vă rog să numărați banii, semnați chitanța și lăsați-o pe masă. Mă întorc să o ridic mai târziu." Apoi a plecat să se ocupe de un alt client. Poanta era că a dat fiecăruia câte 9 $ în loc de 5 $, iar întrebarea era câți dintre participanți vor returna banii în plus.

Aceasta era postura fără-nervi. Un alt grup de clienți – aceia din postura cu-nervi – au avut de-a face cu un Daniel ușor diferit. Chiar în toiul explicării sarcinii, el s-a prefăcut că îi vibrează telefonul celular. Și-a băgat mâna în buzunar, a scos telefonul și a spus: „Salut, Mike. Care-i treaba?" După o scurtă pauză, urma să spună cu entuziasm: „Perfect, luăm o pizza pe la opt și jumătate. La mine sau la tine?" Apoi avea să încheie convorbirea cu un scurt: „Mai târziu". În total, falsa conversație a durat vreo douăsprezece secunde.

După ce Daniel și-a strecurat telefonul la loc în buzunar, nu a spus nimic legat de întrerupere și a continuat să descrie sarcina. Din acel moment, totul a decurs la fel ca și în postura fără-nervi.

Am vrut să vedem dacă acei clienți care fuseseră ignorați atât de nepoliticos vor păstra banii în plus ca un act de

răzbunare pe Daniel. S-a văzut că da. În postura fără-nervi, 45% dintre indivizi au returnat banii în plus, dar numai 14% dintre cei enervați au procedat astfel. Deși ni s-a părut extrem de trist că peste jumătate dintre clienții din postura fără-nervi au trișat, a fost destul de stânjenitor să descoperim că acele douăsprezece secunde de întrerupere i-au provocat pe cei din postura cu-nervi să trișeze mult, mult mai vârtos.

În materie de necinste, cred că aceste rezultate sugerează că, din momentul în care ceva sau cineva ne irită, ne este mai ușor să ne justificăm comportamentul imoral. Necinstea noastră se transformă în răzbunare, devine un act de reparație împotriva indiferent cui ne-ar fi călcat pe nervi. Ne spunem că nu facem nimic rău, ci doar ne luăm revanșa. Putem chiar să ducem această raționalizare cu un pas mai departe și să ne spunem că noi doar restabilim karma și echilibrul lumii. Ferice de noi, suntem niște cruciați ai dreptății!

PRIETENUL MEU, David Pogue, editorialist pe teme de tehnologie la *The New York Times*, a surprins o parte din iritarea pe care ne-o stârnesc serviciile pentru clienți – și dorința de răzbunare care o însoțește. Oricine care îl cunoaște pe David v-ar spune că este genul de om care ar ajuta bucuros pe oricine ar avea nevoie de sprijin, astfel încât ideea că el și-ar ieși din matca firii lui spre a face rău cuiva este destul de surprinzătoare – însă, atunci când ne simțim ofensați, abia dacă mai există vreo limită a măsurii în care ne putem redefini codul moral. Iar David, după cum veți vedea îndată, este un individ extrem de creativ. Iată cântecul lui David (vă rog să-l cântați pe melodia cântecului „The Sounds of Silence")*:

* „The Sounds of Silence" – mare hit al cuplului de cantautori (Paul) Simon & (Art) Garfunkel, lansat pe albumul cu același titlu din 1966 (n.t.).

Salut robotule, prieten vechi și bun
Suport tehnic vreau și iar te sun.
N-am ascultat a șefului povață
Și am sunat chiar luni de dimineață.
Acum e seară și-a mea cină
S-a răcit de mult și mucegai a prins...
Eu tot lipit de receptor, cu gâtu-ntins!
Și înc-ascult grav sunetul tăcerii.

Tu nu pricepi nimic, ești un tâmpit.
Serviciul vostru, cred, de oameni e total lipsit.
Cum mi s-a spus, pe taste-am apăsat ca un martir,
Și ce folos, de șaișpe ore încă stau pe fir.
Nu-i destul că bietul Mac mi l-ați distrus.
După rateuri și sughițuri n-a mai mers;
Ba și CD-urile mi le-ați șters!
Mai scoate Macul meu doar sunetul tăcerii.

În vise fantazez turbat și cu înfrigurare
Că vă fac praf, gagiilor, drept crudă răzbunare.
Să spunem că aveți un accident;
Din rănile adânci vă curge sângele șuvoi.
Cu ultima suflare sunați la 112
Și implorând chemați un doctor mare zmeu...
Dar cel ce vă răspunde sunt chiar eu!
Și ascultați acum și voi grav sunetul tăcerii!

O poveste italiană de răzbunare creatoare

Pe când eu aveam șaptesprezece ani și vărul meu Yoav, optsprezece, ne-am petrecut vara hoinărind cu cortul prin Europa, unde am petrecut de minune. Am întâlnit o mulțime de oameni, am văzut locuri și orașe frumoase, am zăbovit prin

muzee – a fost o excursie europeană perfectă pentru doi adolescenţi neastâmpăraţi.

Itinerariul nostru a pornit de la Roma prin Italia şi Franţa şi s-a sfârşit în Anglia. Când ne-am cumpărat biletele de tren la preţ redus pentru tineret, un tip drăguţ de la biroul Eurail din Roma ne-a dat o fotocopie a sistemului feroviar european, marcând cu grijă traseul nostru cu un pix cu pastă neagră. Ne-a spus că puteam folosi biletele de călătorie oricând am fi dorit într-un interval de două luni, dar numai pe traseul desenat de el. A capsat acea hartă fotocopiată, cam flenduroasă, pe o chitanţă tipărită ceva mai oficial şi ne-a înmânat documentele de călătorie. La început, am fost siguri că niciun conductor de tren nu va socoti în regulă această combinaţie deloc sofisticată de hartă şi bilet, dar vânzătorul de la ghişeu ne-a asigurat că doar atât era suficient şi, trebuie s-o spun, s-a dovedit că a avut dreptate.

După ce ne-am delectat cu privelişti minunate la Roma, Florenţa, Veneţia şi prin câteva orăşele italiene, am petrecut câteva nopţi pe malul unui lac de la periferia Veronei. În ultima noapte pe malul lacului, ne-am trezit şi am văzut că cineva cotrobăise prin rucsacurile noastre şi ne împrăştiase lucrurile peste tot. După ce-am făcut un inventar minuţios al catrafuselor noastre, am văzut că toate hainele şi chiar aparatul meu de fotografiat erau încă acolo. Singurul lucru care lipsea era a doua pereche de pantofi de sport ai lui Yoav. Am fi putut să o considerăm o pierdere minoră, numai că mama lui Yoav (mătuşa mea Nava), în nemărginita-i înţelepciune, dorise să fie sigură că avem la noi nişte bani cash în caz de urgenţă, dacă hoţii ne-ar fi şterpelit restul de bani. Aşa că a îndesat câteva sute de dolari în pantofii de rezervă ai lui Yoav. Ironia sorţii era dureroasă.

Ne-am hotărât să cutreierăm oraşul să vedem dacă prindem pe cineva cu pantofii lui Yoav în picioare şi, de asemenea, să

mergem şi la poliţie. Întrucât poliţiştii din partea locului înţelegeau prea puţin limba engleză, era cam dificil de explicat natura delictului – că o pereche de tenişi fuseseră furaţi şi că pantofii erau importanţi pentru că nişte bani erau ascunşi în pantoful drept. Deloc surprinzător, nu am mai recuperat tenişii lui Yoav, ceea ce ne-a lăsat un gust amar. În minţile noastre, era o întorsătură nedreaptă a lucrurilor şi Europa ne era datoare.

CAM LA O SĂPTĂMÂNĂ după incidentul pantofilor furaţi, am hotărât că, pe lângă locurile deja înscrise pe ruta noastră, vrem să vizităm în plus Elveţia şi Olanda. Puteam să ne cumpărăm alte bilete de tren pentru acest ocol, dar, amintindu-ne de pantofii furaţi şi de lipsa de ajutor din partea poliţiei italiene, am decis să ne lărgim aria de opţiuni cu un pic de creativitate. Cu ajutorul unui pix cu pastă neagră, foarte asemănător celui folosit de italianul care ne vânduse biletele de tren, am trasat o nouă rută pe harta noastră xeroxată. Aceasta trecea prin Elveţia către Franţa şi de acolo mai departe până în Anglia. Acum harta prezenta două rute posibile ale călătoriei noastre: traseul original şi cel modificat de noi. Când am arătat hărţile următorilor conductori de tren, aceştia nu au comentat munca noastră artistică, aşa că, în următoarele săptămâni, am continuat să desenăm rute suplimentare pe hărţile noastre.

Înşelăciunea noastră a mers până când eram în drum spre Basel. Conductorul elveţian ne-a cercetat biletele, s-a încruntat, a clătinat din cap şi ni le-a înapoiat.

„Trebuie să plătiţi bilet pentru această parte din călătoria dumneavoastră“, ne-a informat el.

„Ah, dar uitaţi-vă, domnule“, am spus noi cu maximă politeţe, „Basel este pe traseul nostru“. I-am arătat ruta modificată de pe harta noastră.

Conductorul nu a fost convins. „Îmi pare rău, dar trebuie să plătiți biletul până la Basel, ori va trebui să coborâți din tren."

„Dar, domnule", am obiectat noi, „toți ceilalți conductori ne-au acceptat biletele fără nicio problemă."

Conductorul a dat din cap încă o dată.

„Vă rugăm, domnule", a insistat Yoav, „dacă ne lăsați să ajungem la Basel, vă facem cadou această casetă cu the Doors. Sunt o mare trupă americană de rock."

Conductorul nu a părut să fie amuzat sau foarte interesat de the Doors. „Okay", a spus el, „puteți să mergeți la Basel."

Nu am fost siguri dacă până la urmă ne-a dat dreptate, a apreciat gestul sau pur și simplu i s-a făcut lehamite. După acel incident, am încetat să mai adăugăm linii pe harta noastră și, în scurt timp, am revenit la itinerarul nostru inițial.

PRIVIND RETROSPECTIV purtarea noastră necinstită, sunt tentat să o pun pe seama prostiei tinereții. Dar știu că nu e doar atât. De fapt, presupun că există mai multe aspecte ale situației care ne-au permis să ne purtăm astfel și să ne justificăm acțiunile ca fiind perfect acceptabile.

În primul rând, sunt sigur că faptul de a fi pentru prima oară de capul nostru într-o țară străină ne-a ajutat să nu ne deranjeze prea mult noile reguli pe care le născoceam.* Dacă am fi reflectat mai mult asupra acțiunilor noastre, ne-am fi dat seama neîndoielnic de seriozitatea lor, dar, fără a sta prea mult pe gânduri, ne-am imaginat că extinderile traseului nostru făceau parte din procedurile obișnuite ale Eurail. În al doilea rând, pierzând câteva sute de dolari și tenișii lui Yoav am avut

* Presupun că există o conexiune între necinste și călătorii în general. Poate din cauză că, atunci când călătorim, regulile sunt mai puțin clare sau poate are de-a face cu depărtarea față de cadrul obișnuit al persoanei în cauză (n.a.).

senzația că era okay să ne răzbunăm și să forțăm Europa să ne dea banii înapoi. În al treilea rând, de vreme ce eram în căutare de aventuri, poate că ne-am simțit mai aventuroși și din punct de vedere moral. În al patrulea rând, ne-am justificat acțiunile noastre reușind să ne convingem că nu făceam niciun rău nimănui. La urma urmei, noi doar am tras niște linii în plus pe o bucată de hârtie. Trenul mergea pe șine oricum; și, pe de altă parte, trenurile nu sunt niciodată pline, așa că nu luaserăm locurile nimănui. Ne-a fost, de asemenea, foarte ușor să ne justificăm acțiunile față de noi înșine pentru că, din start, de când am cumpărat biletele, puteam să alegem un traseu diferit la același preț. Și, din moment ce diferitele rute erau egale la ghișeul Eurail atunci când am cumpărat biletele, de ce ar conta momentul în care am decis să alegem un alt traseu? (Poate că așa procedează indivizii care își antedatează opțiunile pentru acțiuni ca să-și justifice gestul față de ei înșiși.) O ultimă sursă de justificare avea de-a face cu natura fizică a biletului ca atare. Pentru că vânzătorul de bilete de la Eurail ne dăduse doar un xerox flenduros, pe care trasase cu pixul ruta călătoriei noastre, nouă ne-a fost fizic ușor să facem modificări – și pentru că noi am trasat ruta la fel cum o făcuse și vânzătorul de bilete (trăgând niște linii pe o foaie de hârtie), această lejeritate fizică s-a tradus rapid într-o lejeritate morală pe măsură.

Când mă gândesc la toate aceste justificări laolaltă, îmi dau seama cât de largă și de expansivă este abilitatea noastră de justificare și cât de răspândită poate fi raționalizarea în aproape toate activitățile noastre zilnice. Avem o capacitate incredibilă de a ne ține la distanță în cele mai felurite chipuri de recunoașterea faptului că încălcăm regulile, mai ales atunci când acțiunile noastre se află la câțiva pași depărtare de producerea unui prejudiciu direct, suferit de către altcineva.

Departamentul escrocului

Pablo Picasso a spus odată: „Artiştii buni copiază, marii artişti fură". De-a lungul istoriei, n-au lipsit niciodată cei care au împrumutat în mod creativ. William Shakespeare şi-a găsit ideile intrigilor dramatice în surse clasice greco-romane, italiene sau istorice şi a scris piese de teatru sclipitoare bazate pe ele. Chiar Steve Jobs s-a umflat în pene câteodată, lăudându-se că, aidoma lui Picasso, Apple n-a avut ruşine să fure idei mari.

Până în acel moment, experimentele noastre sugerau că inventivitatea este o forță călăuzitoare când vine vorba despre înşelăciune. Dar încă nu ştiam dacă putem să luăm câțiva oameni, să le sporim creativitatea şi, odată cu ea, să urcăm şi nivelul lor de necinste. Aici ne-a dus următorul pas în investigațiile noastre empirice.

În versiunea următoare a experimentelor noastre, eu şi Francesca am vrut să aflăm dacă am putea să mărim nivelul de înşelătorie prin simpla situare a participanților noştri într-o stare de spirit mai creativă (folosind ceea ce specialiştii în ştiințe sociale numesc amorsare) [*priming*]. Imaginați-vă că sunteți unul dintre participanți. Ați sosit şi noi vă prezentăm testul cu puncte. Vă faceți încălzirea cu o rundă de acomodare, pentru care nu sunteți plătiți. Înainte să treceți la faza reală – aceea care implică plata asimetrică –, vă cerem să completați un test de creație verbală. (Acesta este momentul în care noi declanşăm magia noastră generatoare de creativitate, utilizând un exercițiu cu propoziții amestecate, o tactică obişnuită de modificare a stării de spirit momentane a participanților.) În acest exercițiu, vi se dau douăzeci de seturi de câte cinci cuvinte, într-o succesiune aleatorie (precum „cer", „este", „decât", „foarte", „albastru") şi vi se cere să construiți o propoziție gramatical corectă din patru cuvinte extrase din fiecare set

(„Cerul este foarte albastru"). Ceea ce voi nu ştiţi este că există două versiuni diferite ale acestui exerciţiu şi că voi veţi vedea numai una dintre ele. Una dintre versiuni este setul creativ, în care douăsprezece din cele douăzeci de propoziţii conţin cuvinte legate de creativitate („creativ", „original", „inedit", „nou", „ingenios", „imaginaţie", „idei" şi aşa mai departe). Cealaltă versiune este setul de control, în care niciuna dintre cele douăzeci de propoziţii nu conţine vreun cuvânt legat de creativitate. Scopul nostru era să-i amorsăm pe unii dintre participanţi într-o stare de spirit mai inovatoare, mai inspirată à la Albert Einstein sau Leonardo da Vinci, folosind cuvintele asociate cu creativitatea. Toţi ceilalţi au rămas blocaţi în starea lor de spirit obişnuită.

După ce aţi completat tema propoziţională (într-una din cele două versiuni), vă întoarceţi la testul cu puncte. Dar de această dată, o faceţi pentru bani adevăraţi. Ca şi înainte, câştigaţi jumătate de cent dacă alegeţi partea din stânga şi 5 cenţi dacă o alegeţi pe cea din dreapta.

Ce tablou au zugrăvit rezultatele? Facilitarea unei stări de spirit mai creative a afectat moralitatea persoanei? Deşi cele două grupuri nu s-au deosebit în ceea ce priveşte nivelurile lor de performanţă în timpul rundei de acomodare cu testul punctelor (când nu s-au dat bani), a apărut o diferenţă după exerciţiul cu propoziţii amestecate. După cum ne-am aşteptat, participanţii care fuseseră amorsaţi cu termenii creativi au ales „dreapta" (reacţia plătită mai bine) mai des decât aceia din condiţia de control.

PÂNĂ AICI, a reieşit că o dispoziţie creativă îi poate face pe oameni să trişeze un pic mai mult. În faza finală a cercetării noastre, am dorit să ştim cum se corelează creativitatea şi înşelăciunea în lumea reală. Ne-am adresat unei mari agenţii de

publicitate şi i-am pus pe majoritatea angajaţilor să răspundă la o serie de întrebări privind dilemele morale. Le-am pus întrebări de genul: „Cât de probabil este să vă umflaţi declaraţia cheltuielilor de business?"; „Cât de probabil este să raportaţi superiorilor că aţi făcut progrese într-un proiect care a stat, în realitate, pe loc?"; şi „Cât de probabil este să plecaţi acasă cu rechizite de la birou?" I-am mai întrebat la ce departament lucrează în cadrul companiei (contabilitate, creaţie, management de proiect, design şi aşa mai departe). În sfârşit, l-am rugat pe directorul general al agenţiei de publicitate să ne spună de câtă creativitate era nevoie pentru a munci în fiecare dintre aceste departamente.

Acum cunoşteam dispoziţia morală de bază a fiecărui angajat, departamentul în care lucra şi nivelul de creativitate cerut în fiecare departament. Cu aceste date la dispoziţie, am calculat flexibilitatea morală a angajaţilor din fiecare departament şi modul în care această flexibilitate era legată de creativitatea cerută de joburile lor. După cum a reieşit, nivelul de flexibilitate morală era strâns legat de nivelul de creativitate solicitat în cadrul departamentului şi de către jobul fiecăruia. Designerii şi creatorii de reclame se aflau în vârful scalei de flexibilitate morală, pe când contabilii se aflau la fund. Se pare că atunci când „creativitatea" intră în fişa postului, e mai probabil să spunem „Nu te da-n lături" când vine vorba despre comportamente necinstite.

Latura întunecată a creativităţii

Desigur, suntem obişnuiţi să auzim cum creativitatea este ridicată în slăvi ca virtute personală şi ca important motor al progresului social. Este o trăsătură spre care aspirăm – nu

numai ca indivizi, dar şi la nivel de companii şi comunităţi. Îi onorăm pe inovatori, îi lăudăm şi îi invidiem pe cei înzestraţi cu minţi originale şi scuturăm dezaprobator din cap atunci când ceilalţi nu sunt în stare să iasă din nişte tipare rigide.

Există un motiv întemeiat pentru toate acestea. Creativitatea sporeşte capacitatea noastră de a rezolva probleme, deschizând uşile către noi abordări şi soluţii. Este ceea ce a permis omenirii să remodeleze lumea noastră în modalităţi (câteodată) benefice, graţie unor invenţii mergând de la canalizare şi sisteme de epurare a apelor până la panouri solare şi de la zgârie-nori până la nanotehnologie. Deşi mai avem încă un drum lung de parcurs, putem să aducem mulţumiri creativităţii pentru mare parte din progresul nostru de până acum. În fond, lumea ar fi un loc mult mai mohorât fără creatori deschizători de drumuri precum Einstein, Shakespeare şi da Vinci.

Dar asta nu-i decât o parte din poveste. Exact aşa cum ne face capabili să imaginăm soluţii inedite ale unor probleme dificile, tot astfel creativitatea ne poate da posibilitatea să născocim căi originale pe lângă reguli, îngăduindu-ne, în acelaşi timp, să reinterpretăm informaţiile într-un mod convenabil pentru noi înşine. Puse la treabă, minţile noastre creatoare ne pot ajuta să născocim o istorie care ne permite să fim şi cu buzele unse, dar şi cu slănina în pod, după cum pot să inventeze poveşti în care noi suntem de fiecare dată eroii, niciodată sceleraţii. Întrucât cheia necinstei noastre este abilitatea de a ne considera nişte oameni oneşti şi morali în timp ce, pe de altă parte, tragem foloase de pe urma înşelăciunii, creativitatea ne poate ajuta să spunem poveşti şi mai frumoase – poveşti care ne permit să fim şi mai necinstiţi, văzând, totodată, în noi înşine chipurile unor oameni admirabil de oneşti.

Combinaţia dintre produsele pozitive şi dorite ale creativităţii, pe de o parte, şi latura ei întunecată, pe de altă parte, ne

pune într-o situaţie dificilă. Deşi avem nevoie de creativitate şi o dorim, este deopotrivă limpede că, în anumite împrejurări, creativitatea poate să aibă o influenţă negativă. Istoricul (şi, totodată, colegul şi prietenul meu) Ed Balleisen descrie în cartea sa în curs de apariţie, intitulată *Suckers,. Swindlers and an Ambivalent State**, faptul că, de fiecare dată când afacerile depăşesc noi frontiere tehnologice – fie acestea invenţia serviciilor poştale, telefonul, radioul, computerul sau titlurile de valoare cu garanţii ipotecare –, astfel de progrese permit oamenilor să atace atât frontierele tehnologiei, cât şi pe cele ale necinstei. Doar mai târziu, când randamentul, efectele şi limitele unei tehnologii au fost bine stabilite, putem determina atât căile dezirabile de utilizare a acestor instrumente noi, cât şi pe cele abuzive.

De exemplu, Ed arată că una dintre primele utilizări ale serviciului poştal din Statele Unite a fost vânzarea unor produse inexistente. A fost nevoie de ceva timp pentru ca oamenii să-şi dea seama de acest lucru şi, până la urmă, problema fraudei poştale a dat naştere unui set solid de reglementări care contribuie astăzi la asigurarea înaltei calităţi, a eficienţei şi încrederii în acest important serviciu. Dacă vă gândiţi la dezvoltarea tehnologică din această perspectivă, înseamnă că trebuie să fim recunoscători unora dintre escrocii creativi pentru unele dintre inovaţiile lor şi pentru unele dintre progresele noastre.

Unde ne duc toate astea? Evident, trebuie să continuăm a-i angaja pe oamenii creativi, trebuie să aspirăm a fi noi înşine creativi şi trebuie să încurajăm creativitatea în ceilalţi. Dar trebuie, de asemenea, să înţelegem legăturile dintre creativitate şi necinste, încercând să restrângem cazurile în care

---

* Fraieri, şarlatani şi statul ambivalent.

oameni creativi pot fi tentați să-și utilizeze darurile pentru a găsi noi căi de comportament incorect.

APROPO – nu sunt sigur dacă am menționat acest lucru, dar eu, unul, cred că sunt deopotrivă incredibil de cinstit și extrem de creativ.

8 Înșelăciunea contagioasă

CUM SE IA MICROBUL NECINSTEI

Mi-am petrecut mult timp conferențiind prin toată lumea despre efectele comportamentului irațional. Așa că, firește, zbor cu avionul foarte frecvent. Un itinerar tipic include un zbor de acasă, din Carolina de Nord, până la New York, apoi spre São Paulo, Brazilia; Bogotá, Columbia; Zagreb, Croația; San Diego, California; și înapoi în Carolina de Nord. Peste câteva zile, am zburat spre Austin, Texas; New York City; Istanbul, Turcia; Camden, Maine; și, în sfârșit (epuizat), înapoi acasă. În procesul acumulării atâtor mile de zbor cu avionul, am suferit un număr nesfârșit de insulte și de pagube în timp ce treceam prin sita punctelor de securitate și încercând să-mi recuperez bagajele rătăcite. Dar toate acele suferințe nu sunt nimic în comparație cu ghinionul de a te îmbolnăvi în timpul călătoriei și eu încerc întotdeauna să reduc la minimum șansele de a mă pricopsi cu vreo boală.

Într-un zbor transatlantic, în timp ce pregăteam o conferință pe care urma să o susțin a doua zi despre conflictele de interese, vecinul meu părea să fie al naibii de răcit. Poate boala lui, poate frica mea de a nu lua vreo boală în general, poate faptul că eram nedormit sau doar natura aleatorie și amuzantă a asociațiilor libere m-au făcut să mă întreb despre asemănarea dintre microbii care treceau de la vecinul meu spre mine și invers și recenta răspândire a necinstei corporatiste.

După cum am menționat, colapsul companiei Enron mi-a stârnit interesul față de fenomenul de escrocherie corporatistă – și interesul meu a continuat să sporească urmărind valul

de scandaluri de la Kmart, WorldCom, Tyco, Halliburton, Bristol-Myers Squibb, Freddie Mac, Fannie Mae, criza financiară din 2008 şi, desigur, Bernard L. Madoff Investment Securities. Privind dinafară, se părea că frecvenţa scandalurilor financiare era în creştere. Se datora acest fapt unor perfecţionări ale metodelor de detectare a comportamentului necinstit şi ilegal? Se datora unei busole morale deteriorate şi unei amplificări reale a lipsei de onestitate? Sau exista, de asemenea, şi un element infecţios, cu efect de sporire a necinstei, care punea tot mai puternic stăpânire pe lumea corporatistă?

Între timp, pe măsură ce teancul de batiste uzate ale vecinului meu fonfăit creştea văzând cu ochii, am început să mă întreb dacă nu cumva un ins ar putea să fie infectat cu „virusul imoralităţii". Dacă există o creştere reală a necinstei societale, s-ar putea răspândi ea ca o infecţie, ca un virus sau ca o bacterie contagioasă, transmisă prin simplă observaţie sau prin contact direct? Ar putea să existe o conexiune între această idee de epidemie şi continua desfăşurare a acestei istorii de înşelăciune şi necinste pe care o vedem tot mai prezentă în jurul nostru? Şi dacă exista o astfel de legătură, ar fi cu putinţă să detectăm din vreme un astfel de „virus" şi să prevenim dezlănţuirea unui adevărat prăpăd?

Pentru mine, aceasta era o posibilitate de natură să mă intrige. Odată ajuns acasă, am început să citesc despre bacterii şi am aflat că există nenumărate bacterii în, pe şi pe lângă corpul nostru. Am mai aflat că, atâta timp cât avem o cantitate limitată de bacterii dăunătoare, facem faţă destul de bine. Problemele încep să apară atunci când numărul de bacterii ajunge să fie atât de mare încât tulbură echilibrul nostru natural sau atunci când nişte bacterii deosebit de nocive străpung apărarea corpului nostru.

Ca să fiu cinstit, nu sunt nici pe departe primul care să se fi gândit la această conexiune. În secolele al XVIII-lea şi

al XIX-lea, reformatorii sistemului penitenciar credeau că, la fel ca și bolnavii, criminalii trebuiau să fie închiși în celule separate și bine ventilate, pentru a se evita contaminarea. Firește, eu nu iau analogia dintre răspândirea necinstei și a bolilor la fel de literal ca și predecesorii mei. Probabil că un soi de miasme răspândite în aer nu-i vor transforma pe oameni în criminali. Dar, cu riscul de a forța metafora, m-am gândit că echilibrul natural al onestității sociale ar putea fi tulburat, la rândul său, dacă suntem puși în strânsă proximitate cu o persoană care trișează. Poate că observarea necinstei la oamenii de lângă noi poate fi mai „contagioasă" decât observarea aceluiași nivel de necinste la niște oameni care nu sunt atât de apropiați de noi sau atât de influenți în viața noastră. (Gândiți-vă, de exemplu, la sloganul „Am învățat uitându-mă la tine" din campania antidrog din anii 1980: mesajul avertiza că „Partenerii care consumă droguri au copii care consumă droguri".)

Păstrând metafora epidemiei, m-am întrebat în legătură cu intensitatea expunerii la înșelăciune și am vrut să știu de cât comportament necinstit este nevoie ca să se încline balanța acțiunilor noastre. Văzând că un coleg pleacă de la birou cu un mănunchi de creioane, de exemplu, vom începe de îndată să credem că e în regulă dacă îi călcăm pe urme și vom înșfăca, la rândul nostru, niște rechizite de birou? Bănuiesc că nu așa stau lucrurile. În schimb, foarte asemănător cu relația dintre noi și bacterii, ar putea să aibă loc un proces mai lent și mai subtil de incubație: poate că atunci când vedem pe cineva că trișează, o impresie microscopică se imprimă în noi și devenim mereu cu încă puțin mai corupți. Apoi, la proxima ocazie când suntem martorii unui comportament nonetic, propria noastră moralitate se erodează mai departe și devenim tot mai compromiși, pe măsură ce crește numărul de „microbi" imorali la care suntem expuși.

ACUM CÂȚIVA ANI, am cumpărat un automat pentru dulciuri, gândind că ar putea fi un instrument interesant pentru desfășurarea unor experimente legate de prețuri și discounturi. Vreme de câteva săptămâni, împreună cu Nina Mazar l-am folosit ca să vedem ce s-ar întâmpla dacă le-am fi oferit oamenilor un discount probabilistic în locul unuia fix. În traducere, asta înseamnă că am setat mașina în așa fel încât unele sloturi pentru bomboane erau marcate cu un discount de 30% față de prețul curent de 1 $, pe când alte sloturi ofereau utilizatorilor 70% șanse de a plăti prețul întreg de 1,00 $ și 30% șanse de a-și primi toți banii înapoi (și, prin urmare, de a nu plăti nimic). În cazul în care vă interesează rezultatele acestui experiment, aproape ne-am triplat vânzările dând probabilistic oamenilor banii înapoi. Acest mod de a oferi discounturi probabilistice este o poveste pentru altă dată, însă ideea oamenilor care-și primesc banii înapoi ne-a dat o idee de testare a unei alte modalități de înșelătorie.

Într-o dimineață, am mutat aparatul lângă un corp de clădire de la MIT, în care se țineau ore de curs cu studenții, și am setat prețul intern al automatului la zero pentru fiecare sortiment de bomboane. Pe dinafară, fiecare sortiment costa, chipurile, 75 de cenți. Dar, în momentul în care studenții scoteau trei monede de câte 25 de cenți și făceau comanda pentru sortimentul dorit, aparatul le servea deopotrivă bomboanele și banii. Am pus, de asemenea, pe automat și un anunț vizibil, cu un număr de telefon care să fie apelat în caz de defectare a aparatului.

O asistentă stătea la oarecare distanță de automat, de unde putea să-l aibă în câmpul vizual, și se prefăcea că lucrează pe laptopul ei. De fapt, ea a înregistrat ce-au făcut studenții atunci când au avut surpriza bomboanelor pe gratis. După o vreme, ea a remarcat două tipuri de comportament. În primul

rând, indivizii au luat cam trei pungi cu bomboane. Atunci când au primit prima punguță împreună cu banii plătiți, majoritatea au verificat dacă minunea se mai întâmplă încă o dată (ceea ce, evident, s-a și întâmplat). După care mulți s-au hotărât să mai încerce o dată. Dar niciunul nu a încercat de mai multe ori. Fără îndoială, oamenii și-au adus aminte o situație în care un automat le-a înghițit banii fără să le ofere nimic, așa că au avut, probabil, sentimentul că acest aparat generos le restituia ceva din capitalul lor karmic în materie de automate pentru dulciuri.

Am mai descoperit, de asemenea, că peste jumătate dintre cumpărători s-au uitat în jur după un prieten și, atunci când au zărit pe cineva cunoscut, și-au invitat amicul să se înfrupte și el din darnicul aparat plin de bunătăți. Desigur, acesta era un studiu observațional, dar m-a condus la presupunerea că, atunci când facem ceva discutabil, actul de a ne invita prietenii să ni se alăture ne poate ajuta să ne justificăm purtarea suspectă. În fond, dacă prietenii noștri depășesc limita moralității alături de noi, nu va face acest lucru ca acțiunea noastră să pară ceva mai acceptabilă socialmente în proprii noștri ochi? A merge atât de departe pentru a ne justifica purtările rele poate să pară exagerat, dar adeseori ne simțim mai în largul nostru atunci când actele pe care le comitem se aliniază cu normele sociale ale celor din jur.

Înșelăciunea molipsitoare în clasă

După experiența mea cu automatul de dulciuri, am început să observ natura contagioasă a înșelăciunii și în alte situații – inclusiv în propriile mele serii de studenți. Cu niște ani în urmă, la început de semestru i-am întrebat pe cei 500 de

studenți de la cursul meu de economie comportamentală câți dintre ei credeau că pot să audieze cu atenție prelegerea în timp ce-și folosesc computerele pentru a desfășura în paralel activități fără legătură cu materia predată (Facebook, Internet, e-mail și așa mai departe). Spre lauda lor, majoritatea au răspuns că nu s-ar descurca prea bine rezolvând sarcini multiple (ceea ce este adevărat). I-am întrebat pe urmă câți dintre ei erau suficient de stăpâni pe ei înșiși încât să evite utilizarea laptopului pentru activități fără legătură cu activitatea din clasă dacă aparatul era deschis în fața lor. Aproape nimeni nu a ridicat mâna.

În acel moment, m-am aflat în fața unei alegeri conflictuale, între a interzice laptopurile în sala de curs (deși acestea sunt utile pentru notițe) sau a permite laptopurile, cu o intervenție suplimentară, pentru a-i ajuta pe studenți să se opună lipsei lor de autocontrol. Fiind o fire optimistă, i-am rugat pe studenți să ridice mâna dreaptă și să repete după mine: „Niciodată, niciodată, niciodată, la acest curs nu voi folosi computerul în scopuri fără legătură cu activitatea didactică. Nu voi citi și nu voi expedia e-mailuri; nu voi folosi Facebook sau oricare altă rețea de socializare; și nu voi utiliza Internetul pentru a explora un material nelegat de materia studiată în timpul orelor de curs".

Studenții au repetat aceste vorbe odată cu mine și eu am fost tare mulțumit de propria mea persoană – o vreme.

Din când în când, prezint la curs niște înregistrări video atât cu scopul de a ilustra o idee, cât și pentru a le oferi studenților o schimbare de ritm și de obiect al atenției. De obicei, folosesc acest răgaz ca să mă deplasez spre fundul clasei și să urmăresc înregistrarea video de acolo, alături de studenți. Desigur, poziția îmi oferă și o vedere directă spre ecranele laptopurilor studenților. În primele săptămâni ale semestrului, pe monitoare

se puteau vedea numai materiale legate de curs. Dar, pe măsură ce semestrul înainta – ca ciupercile după ploaie –, am băgat de seamă că pe tot mai multe monitoare erau deschise website-uri bine-cunoscute, dar fără legătură cu materia predată, şi că Facebook şi căsuţa de e-mail ocupau frecvent poziţia centrală.

Privind retrospectiv, cred că întunericul care însoţea înregistrările video era unul dintre vinovaţii de deteriorarea promisiunii studenţilor. Odată ce sala de curs era scufundată în întuneric şi un student îşi folosea laptopul pentru o activitate nelegată de curs, chiar şi pentru un singur minut, mulţi dintre ceilalţi studenţi, în afară de mine, puteau să vadă ce face. Foarte probabil, acest fapt îi îndemna pe mai mulţi studenţi să urmeze acelaşi model de purtare urâtă. După cum am descoperit, declaraţia de onestitate a fost de ajutor la început, dar, până la urmă, nu a avut aceeaşi forţă ca şi norma socială emergentă care s-a născut din observarea comportării incorecte a celorlalţi.*

Un măr stricat

Observaţiile mele privind înşelăciunea din campus şi meditaţiile mele de la 10.000 de metri altitudine despre contaminarea socială erau, fireşte, doar nişte speculaţii. Ca să dobândim o perspectivă mai bine documentată asupra contaminării sociale, împreună cu Francesca Gino şi Shahar Ayal (profesor la Centrul Interdisciplinar din Israel) am hotărât să efectuăm câteva experimente la Universitatea Carnegie Mellon, unde Francesca era profesor invitat în acea perioadă.

---

* Ideea deşteaptă ar fi fost să-i pun pe studenţi să repete jurământul la începutul fiecărei prelegeri şi poate că asta voi face data viitoare (n.a.).

Am pus la punct exercițiul matriceal în același mod general pe care l-am descris mai devreme (deși am folosit o versiune mai ușoară a testului), dar cu o serie de diferențe importante. În primul rând, odată cu formularele de test care conțineau matricele, experimentatorul le-a înmânat participanților o mapă în care se aflau 10 dolari (opt bancnote de 1 $ și patru monede de câte jumătate de dolar). Această modificare a procedurii de plată însemna că la sfârșitul experimentului participanții își luau singuri plata cuvenită, lăsând în mapă banii necâștigați.

În condiția de control, care nu oferea niciun prilej de înșelăciune, o studentă care a rezolvat șapte probleme în timpul alocat urma să numere la câte întrebări a răspuns corect, să extragă suma corespunzătoare de bani din mapă și să-și pună banii în portofel. Pe urmă, participanta avea să înapoieze foaia de test și mapa cu banii necâștigați experimentatorului, care verifica foaia de test, număra banii rămași în mapă și apoi trimitea studenta la plimbare cu banii câștigați. Până aici, toate bune.

În condiția tocătorului de hârtie, instrucțiunile erau puțin diferite. În această condiție, experimentatoarea urma să le spună participanților următoarele: „După ce vă numărați răspunsurile, mergeți la tocătorul de hârtie din fundul clasei, tocați chestionarul, apoi vă întoarceți la locurile voastre și luați din mapă suma de bani pe care i-ați câștigat. După care, puteți pleca. În drum spre ieșire, aruncați mapa cu restul de bani în cutia de lângă ușă". Apoi, le-a spus participanților să se apuce de test și a început să citească o carte groasă (ca să fie clar că nu-i supraveghează pe cei din sală). La sfârșitul celor cinci minute, experimentatoarea a anunțat că timpul a expirat. Participanții au pus creioanele jos, și-au numărat răspunsurile corecte, și-au tocat foile de test, au revenit la locurile lor, și-au

luat banii şi, în drum spre ieşire, au aruncat în cutie mapele cu banii rămaşi. Deloc surprinzător, am constatat că participanţii din postura tocătorului de hârtie au pretins să fi rezolvat mai multe matrice decât aceia din postura de control.

Aceste două condiţii au creat punctul de start de la care puteam să testăm aspectul care ne interesa: componenta socială a înşelăciunii. Pe urmă, am luat condiţia tocătorului de hârtie (în care se putea trişa) şi i-am adăugat un element social. Ce s-ar întâmpla dacă participanţii noştri ar putea să observe pe altcineva – un Madoff* în devenire – trişând fără jenă? Le-ar modifica nivelul lor de escrocherie?

Închipuiţi-vă că sunteţi un participant în ceea ce am numit postura Madoff. Staţi în bancă şi experimentatoarea vă dă instrucţiunile. „Puteţi începe!", anunţă ea. Vă afundaţi în setul de probleme, încercând să rezolvaţi cât mai multe matrice cu putinţă, ca să vă maximizaţi câştigul. Trec vreo 60 de secunde şi încă sunteţi la prima întrebare. Ceasul ticăie.

„Am terminat!", spune un blond înalt şi slăbănog, după care se ridică din bancă şi o întreabă pe experimentatoare: „Acum ce fac?"

„Imposibil", vă gândiţi. „Eu n-am rezolvat nici măcar prima matrice!" Împreună cu toţi ceilalţi, îl priviţi cu neîncredere. Evident, a trişat. Nimeni nu ar fi putut să completeze toate cele douăzeci de matrice în mai puţin de 60 de secunde.

„Mergeţi şi tocaţi formularul de test", îi spune instructoarea. Tipul se duce în fundul clasei, îşi distruge formularul, după care spune: „Le-am rezolvat pe toate, aşa că mapa mea cu bani este goală. Ce să fac cu ea?"

---

* Bernard (Bernie) Lawrence Madoff: finanţist şi escroc american, fost director (neexecutiv) la bursa NASDAQ din New York. Folosind o schemă de joc piramidal, el a delapidat, de-a lungul unei cariere de 48 de ani, suma de 65 de miliarde de dolari – devenind cel mai mare escroc de bursă din istorie. La vârsta de 71 de ani, a fost condamnat la 150 de ani de închisoare (n.t.).

„Dacă nu aveți niciun ban de returnat", răspunde netulburată experimentatoarea, „puneți mapa goală în cutie și puteți pleca."Studentul îi mulțumește, face cu mâna în semn de rămas-bun către ceilalți și iese zâmbitor, cu toată suma de bani în buzunar. Observând acest episod, cum reacționați? Sunteți indignați de faptul că tipul a trișat și vă vedeți de treabă, dând totul uitării? Vă schimbați propriul comportament moral? Trișați mai puțin? Mai mult?

S-ar putea să vă simțiți întru câtva ușurați aflând că individul care a trișat atât de scandalos era un student pe nume David, pe care l-am angajat ca să joace rolul de escroc. Am vrut să știm dacă urmărirea comportamentului scandalos al lui David ar fi fost de natură să-i determine pe participanții reali să-i urmeze exemplul, luând „virusul imoralității", ca să spunem așa, și începând să trișeze ei înșiși mai mult.

Iată ce am constatat. În postura Madoff, participanții au pretins să fi rezolvat o medie de cincisprezece matrice din douăzeci, un plus de opt matrice în comparație cu condiția de control și de trei matrice față de condiția tocătorului de hârtie. Pe scurt, cei din postura Madoff și-au atribuit încasări aproximativ duble față de numărul real de răspunsuri corecte.

Iată un tabel rezumativ:

Postura	Probleme „rezolvate" (din 20)	Amplitudinea înșelăciunii
Control (imposibil de trișat)	7	0
Tocătorul de hârtie (se putea trișa)	12	5
Madoff (se putea trișa)	15	8

DEŞI INTERESANTE, aceste rezultate încă nu ne spun de ce au trişat mai mult participanţii din postura Madoff. Graţie spectacolului oferit de către David, este posibil ca participanţii să fi făcut un calcul rapid şi să-şi fi spus în gând: „Dacă el a putut să trişeze şi să scape, trebuie să însemne că pot să fac şi eu acelaşi lucru fără teama că aş putea fi prins". Dacă aşa au stat lucrurile, acțiunea lui David trebuie să fi modificat analiza de cost-beneficii a participanților, demonstrând limpede că în acest experiment puteau să trişeze şi să scape neprinşi. (Aceasta este perspectiva SMIR pe care am descris-o în capitolul 1, „Testarea simplului model de infracțiune rațională".)

O posibilitate foarte diferită este ca acțiunea lui David să fi semnalat cumva celorlalţi participanţi din sală că acest tip de comportament este socialmente acceptabil sau, cel puţin, posibil printre cei de seama lor. În multe sfere ale vieţii, ne uităm la ceilalţi ca să învăţăm ce comportamente sunt cuviincioase sau nepotrivite. Necinstea poate fi prea bine unul dintre cazurile în care normele sociale ce definesc purtarea acceptabilă nu sunt foarte clare, iar purtarea celorlalţi – a lui David, în acest caz – poate să dea formă ideilor noastre despre ceea ce este corect sau incorect. Din această perspectivă, înşelăciunea crescută pe care am observat-o în postura Madoff s-ar putea datora nu unei analize de cost-beneficii, ci mai degrabă unor noi informaţii şi unei revizuiri mintale a ceea ce este acceptabil în limitele moralităţii.

Ca să cercetăm care dintre cele două posibilităţi explică mai bine creşterea înşelăciunii în condiţia Madoff, am pus la punct un alt experiment, cu un tip diferit de informaţie social-morală. În noul aranjament, am vrut să ştim dacă îndepărtarea oricărei griji faţă de posibilitatea de a fi prinşi, dar fără să oferim niciun exemplu teatral de escrocherie, i-ar determina, de asemenea, pe participanţi să trişeze mai mult. L-am pus

din nou pe David la treabă, însă, de această dată, el i-a pus o întrebare experimentatoarei, în timp ce aceasta prezenta instrucţiunile. „Scuzaţi", a spus el cu voce tare. „Conform acestor instrucţiuni, nu aş putea să spun că am rezolvat toate problemele şi să plec de aici cu toţi banii? Este okay?" După o pauză de câteva secunde, experimentatoarea i-a răspuns: „Puteţi să faceţi ce doriţi." Din motive evidente, am numit această situaţie condiţia întrebării. După ce au ascultat acest schimb de replici, participanţii au priceput iute că, în acest experiment, puteau să trişeze şi să scape neprinşi. Dacă aţi fi fost unul dintre participanţi, v-ar fi încurajat înţelegerea acestui fapt să trişaţi mai mult? Aţi fi făcut rapid o analiză de cost-beneficii şi v-aţi fi dat seama de faptul că puteţi să plecaţi cu nişte parale nemuncite? La urma urmei, aţi auzit-o pe experimentatoare spunând: „Faceţi cum doriţi", nu-i aşa?

Să ne oprim puţin şi să analizăm modul în care această versiune a experimentului ne poate ajuta să înţelegem ce s-a întâmplat în postura Madoff. În postura Madoff, participanţilor li s-a oferit un exemplu viu de comportament necinstit, care le-a furnizat două tipuri de informaţie. Din perspectiva unei analize de cost-beneficii, privindu-l pe David cum iese din sală cu toţi banii au văzut că în acest experiment nu există consecinţe negative ale escrocheriei. În acelaşi timp, acţiunea lui David le-a oferit indiciul că oameni de aceeaşi condiţie par să trişeze în acest experiment. Deoarece postura Madoff a inclus ambele elemente, nu puteam spune dacă acea creştere a înşelăciunii care a urmat se datora unei reevaluări a analizei de cost-beneficii, indiciului social sau ambelor.

Aici intră în discuţie cu folos condiţia întrebării. În această postură, era prezent numai primul element (perspectiva cost-beneficii). Atunci când David a pus întrebarea şi

experimentatoarea a confirmat că înşelăciunea era nu numai posibilă, ci şi lipsită de consecinţe, participanţilor le-a fost clar că, în acest scenariu experimental, escrocheria nu prezenta niciun dezavantaj. Şi, încă mai important, condiţia întrebării a modificat înţelegerea de către participanţi a consecințelor fără să le ofere un exemplu viu și un indiciu social de membru al grupului lor care să fi trişat. Dacă gradul de înşelăciune din condiţia întrebării ar fi fost egal cu acela din postura Madoff, am fi tras concluzia că factorul care a cauzat nivelul crescut de necinste în ambele condiţii ar fi fost, cel mai probabil, informaţia că înşelăciunea era lipsită de orice consecinţe. Pe de altă parte, dacă gradul de înşelăciune în condiţia întrebării ar fi fost mult mai scăzut decât în postura Madoff, am fi tras concluzia că factorul care a cauzat nivelul suplimentar de înşelăciune în postura Madoff a fost semnalul social – înţelegerea faptului că membri al aceluiaşi grup social găsesc că este acceptabil să trişeze în această situaţie.

Ce credeţi că s-a întâmplat? În postura întrebării, participanţii noştri au pretins să fi rezolvat în medie zece matrice – cam trei matrice peste condiţia de control (ceea ce înseamnă că au trișat), dar cam cu două matrice mai puţin decât în postura tocătorului de hârtie şi cu cinci mai puţine decât în postura Madoff. După ce au auzit-o pe experimentatoare spunându-i lui David că putea să facă ce doreşte, gradul efectiv de necinste *a scăzut*. Era opusul a ceea ce ar fi trebuit să se întâmple dacă participanţii noştri ar fi efectuat numai o analiză de cost-beneficii. În plus, acest rezultat sugerează că, atunci când devenim conştienţi de posibilitatea unui comportament imoral, reflectăm asupra propriei noastre moralităţi (ceva asemănător cu experimentele celor Zece Porunci și ale codurilor de onoare din capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală"). În consecinţă, ne comportăm cu mai multă onestitate.

O declarație vestimentară

Deşi aceste rezultate erau promițătoare, încă mai doream să avem un suport şi nişte probe mai directe ale ideii că înşelăciunea poate fi socialmente contagioasă. Aşa că am hotărât să pătrundem în industria modei. Mă rog, e un fel de a spune.

Structura următorului nostru experiment era aceeaşi din condiția Madoff: actorul nostru urma să se ridice după câteva secunde de la începutul experimentului şi să anunțe că rezolvase toate problemele şi aşa mai departe. Însă, de această dată, a existat o diferență de vestimentație: actorul purta un tricou al Universității din Pittsburgh.

Să mă explic. Pittsburgh are două universități de clasă mondială, Pittsburgh University (UPitt) şi Carnegie Mellon University (CMU). Aidoma multor instituții de învățământ superior ce se află în strânsă proximitate, între acestea două există o veche rivalitate. Acest spirit competitiv era exact ceea ce ne trebuia ca să testăm mai departe ipoteza noastră despre înşelăciune-ca-epidemie-socială.

Am efectuat toate aceste experimente la Carnegie Mellon University şi toți participanții noştri erau studenți la CMU. În postura Madoff de bază, David a purtat doar un tricou simplu şi blue jeans, astfel încât ceilalți au presupus că este şi el student la Carnegie Mellon, ca şi ceilalți participanți. Dar în noua noastră postură, pe care am numit-o „condiția Madoff-outsider", David a purtat un tricou albastru-auriu al UPitt. Aceasta le-a semnalat celorlalți studenți că el era un outsider – un student de la UPitt – şi nu o parte din grupul lor; de fapt, el aparținea grupului rival.

Logica acestei condiții era asemănătoare logicii din postura întrebării. Am gândit că dacă nivelul crescut de înşelăciune pe care l-am observat în postura Madoff se datora înțelegerii

faptului că David a putut să trişeze şi să scape neprins, la fel ar putea să facă şi ceilalţi participanţi şi că nu ar avea importanţă dacă David era îmbrăcat ca un student de la UPitt sau ca unul de la CMU. La urma urmei, informaţia că nu existau consecinţe negative ale escrocheriei grosolane era aceeaşi, indiferent de vestimentaţie. Pe de altă parte, dacă o creştere a înşelăciunii în postura Madoff se datora unei norme sociale emergente, de natură să indice participanţilor noştri că escrocheria era acceptabilă în grupul lor social, atunci această influenţă ar fi operat numai în cazul în care actorul nostru făcea parte din grupul lor interior [in-group] (student la Carnegie Mellon) şi nu dacă era membru al unui alt grup rival (student la UPitt). Elementul esenţial din acest proiect era, prin urmare, legătura socială dintre David şi ceilalţi participanţi: atunci când el purta un tricou de la UPitt, urma ca studenţii de la CMU să îl imite la indigo ori aveau să reziste influenţei sale?

Recapitulând rezultatele de până acum, iată ce am constatat: atunci când se putea trişa în postura tocătorului de hârtie, dar fără reprezentaţia lui David, studenţii au pretins să fi rezolvat, în medie, douăsprezece matrice – cu cinci mai multe decât în condiţia de control. Atunci când David s-a ridicat purtând ţinuta obişnuită a celor de la CMU în postura Madoff, participanţii au pretins să fi rezolvat cincisprezece matrice. Atunci când David a pus o întrebare despre posibilitatea de a trişa, fiind asigurat că era cu putinţă, participanţii au pretins să fi rezolvat numai zece matrice. Şi, în sfârşit, în postura Madoff-outsider (atunci când David a purtat un tricou UPitt), studenţii care l-au văzut trişând au pretins să fi rezolvat numai nouă matrice. Ei tot au trişat dacă ne raportăm la postura de control (cam cu două matrice), dar au trişat cu aproximativ şase matrice mai puţin decât atunci când David a fost perceput ca facând parte din grupul social al celor de la CMU.

Iată cum au arătat rezultatele:

Postura	Probleme „rezolvate" (din 20)	Amplitudinea înşelăciunii
Control (nu se putea trişa)	7	0
Tocător (se putea trişa)	12	5
Madoff (se putea trişa)	10	8
Întrebare (se putea trişa)	10	3
Madoff-outsider (se putea trişa)	9	2

Laolaltă, aceste rezultate arată nu numai că înşelăciunea este comună, ci şi că este contagioasă şi poate fi intensificată prin observarea relei purtări a celor din jur. În mod special, se pare că forţele sociale din jurul nostru acţionează în două moduri diferite: atunci când escrocul face parte din grupul nostru social, ne identificăm cu acea persoană şi, în consecinţă, avem senzaţia că escrocheria este socialmente mai acceptabilă. Dar, atunci când escrocul este un outsider, e mai greu de justificat purtarea incorectă şi noi devenim mai etici, din dorinţa de a ne distanţa faţă de acea persoană imorală şi de acel (mult mai puţin moral) grup exterior [out-group].

Pe un plan şi mai general, aceste rezultate arată cât de esenţiali sunt ceilalţi în definirea limitelor comportamentului nostru, inclusiv înşelăciunea. Atâta timp cât îi vedem pe ceilalţi membri ai propriilor noastre grupuri sociale făcând lucruri aflate dincolo de limitele acceptabilităţii, este probabil ca şi noi

să ne recalibrăm busola noastră morală internă și să adoptăm comportamentul lor drept model pentru al nostru. Iar dacă membrul ingrupului se întâmplă să fie o figură cu autoritate – un părinte, șef, profesor ori altcineva care se bucură de respectul nostru –, cresc șansele ca noi să îi călcăm pe urme.

În rând cu mulțimea din care facem parte

Una este să fim alarmați de o mână de studenți care șterpelesc din fondurile universității câțiva dolari (chiar dacă și această formă de escrocherie se acumulează cu repeziciune), cu totul altceva este atunci când înșelăciunea este instituționalizată pe o scară mai largă. Când doar câțiva inși din interiorul grupului deviază de la norme, ei îi contaminează pe cei din jur, care, la rândul lor, în infectează pe cei din jur și așa mai departe – ceea ce eu presupun că s-a întâmplat la Enron în 2001, pe Wall Street, ajungându-se la criza financiară din 2008, și în multe alte cazuri.

Se poate imagina cu ușurință următorul scenariu: un bine-cunoscut bancher, pe nume Bob, de la Giantbank se aventurează în niște tranzacții obscure – supraevaluând unele produse financiare, amânând raportarea pierderilor pentru anul următor și așa mai departe – și, procedând astfel, câștigă o căruță de bani. Alți bancheri de la Giantbank aud despre ceea ce a pus la cale Bob. Iau masa în oraș și, peste fripturi stropite cu martini, discută despre ceea ce face Bob. În separeul alăturat, niște tipi de la Hugebank trag cu urechea și aud ce spun primii. Vorba se răspândește.

Într-un timp relativ scurt, e clar pentru mulți alți bancheri că Bob nu este singurul care măsluiește unele cifre. În plus, ei îl consideră ca fiind un membru din interiorul grupului lor.

Pentru ei, a măslui numere devine acum un comportament acceptat, cel puțin în domeniul „menținerii competitivității" și al „maximizării valorii acționarilor".

Cam la fel, gândiți-vă la următorul scenariu: o bancă folosește banii încredințați de către guvern ca garanție pentru securitatea băncii ca să plătească dividende acționarilor (sau poate că banca doar păstrează banii în loc să acorde împrumuturi). Curând, directorii generali de la celelalte bănci încep să considere această măsură ca pe un comportament acceptabil. Este un proces facil, o pantă alunecoasă. Și este genul de lucru care se petrece în jurul nostru zi de zi.

FIREȘTE, ACTIVITATEA BANCARĂ nu este singurul domeniu în care se petrece acest nefericit gen de escaladare. Îl puteți găsi pretutindeni, inclusiv în corpurile legiuitoare și guvernamentale, cum este Congresul SUA. Un exemplu de deteriorare a normelor sociale în camerele legislative ale Statelor Unite este legat de comitetele de acțiune politică (PAC). Acum vreo 30 de ani, aceste grupuri au fost constituite ca mijloace prin care membrii Congresului să strângă pentru partidele și colegii lor parlamentari bani de cheltuit în grelele bătălii electorale. Banii vin mai ales din partea unor cercuri de lobby, a corporațiilor și a grupurilor de interese, iar sumele pe care aceștia le pun la dispoziție nu sunt restricționate în aceeași măsură ca și contribuțiile acordate candidaților individuali. În afară de faptul că sunt impozitate, fiind obligatorie declararea sumelor la FEC – Comisia Electorală Federală –, acești bani de care dispune un PAC nu se supun altor restricții.

După cum vă puteți imagina, membrii Congresului s-au obișnuit să utilizeze fondurile din PAC într-o mare varietate de activități fără nici o legătură cu procesul electoral – de la facturi pentru babysitting până la note de plată de prin baruri,

excursii la schi în Colorado şi aşa mai departe. În plus, mai puţin de jumătate din milioanele de dolari strânse de PAC-uri au intrat în posesia unor politicieni care au candidat realmente în alegeri; restul de bani se cheltuiesc, de regulă, pe diferite peşcheşuri, acordate pentru: colectări de fonduri, supervizare, personal de campanie şi alte cheltuieli. După cum se arată în emisiunea *Marketplace* a lui Steve Henn, de la National Public Radio, „PAC-urile aduc partea atrăgătoare din atragerea de fonduri".[1*]

Urmărind să elimine problema utilizării incorecte a banilor din PAC, prima lege trecută prin Congres după alegerile parlamentare din 2006 a intenționat să limiteze cheltuielile discreționare ale membrilor Congresului, obligându-i să facă public modul în care au cheltuit banii strânşi de PAC. Cu toate astea şi cumva previzibil din perspectiva noastră, legea pare să nu fi avut niciun efect. La numai câteva săptămâni după adoptarea ei, membrii Congresului se purtau la fel de iresponsabil ca şi înainte; unii au cheltuit banii din PAC în cluburi de striptease, făcând praf mii de dolari pe chiolhanuri şi, în general, comportându-se ca şi cum nu ar fi avut să dea socoteală nimănui.

Cum se poate aşa ceva? Foarte simplu. De-a lungul timpului, pe măsură ce congresmenii i-au văzut pe alţi politicieni utilizând fondurile PAC în modalități dubioase, norma lor socială a luat o turnură din ce în ce mai rea. Puțin câte puţin, s-a stabilit că PAC-urile pot fi utilizate pentru tot felul de activități personale şi „profesionale" – şi acum utilizarea incorectă a fondurilor PAC este ceva la fel de comun ca şi costumele şi cravatele din capitala națiunii. Când a fost interogat în legătură cu faptul că a lăsat câteva mii de dolari la cazinoul Forty

---

* Joc de cuvinte greu traductibil: „PACs put the fun in fundraising". Literal, PAC-urile pun *fun* [distracție, amuzament] în *fun*draising [strângerea de fonduri] (n.t.).

Deuce din Las Vegas, Pete Sessions (congresman republican din Texas) a răspuns: „Mi-e greu să spun ce mai este normal sau cuviincios în zilele noastre".[2]

Dată fiind polarizarea din sânul Congresului, ați putea bănui că asemenea influențe sociale negative ar trebui să se manifeste doar în interiorul fiecărui partid. Ați putea să credeți că, dacă un democrat încalcă regulile, atunci comportamentul său îi influențează numai pe democrați, iar purtarea urâtă a republicanilor ar urma să-i influențeze numai pe republicani. Însă experiența mea (limitată) din Washington, D.C., sugerează că, la adăpost de ochiul scrutător al presei, practicile sociale ale democraților și republicanilor (oricât de diferite ar fi ideologiile lor) sunt mult mai apropiate decât credeți. Acest fapt creează condițiile în care comportarea nonetică a oricărui congresman poate să depășească liniile despărțitoare dintre partide și să-i influențeze pe alți membri, indiferent de afilierea lor politică.

FABRICILE DE ESEURI

În cazul în care nu știți despre ce este vorba, fabricile de eseuri sunt companii al căror unic scop este să producă eseuri pentru elevii de liceu și studenții de la colegiu (în schimbul unei taxe, firește). Cu siguranță, ele pretind că lucrările urmăresc să-i ajute pe elevi și studenți să-și elaboreze propriile lor lucrări, dar cu denumiri precum eCheat.com, scopul lor efectiv este suficient de clar. (Apropo, sloganul celor de la eCheat.com a fost într-o vreme: „Nu e copiat, este colaborare".)

Profesorii, în general, sunt îngrijorați din pricina fabricilor de eseuri și a impactului lor asupra învățării. Dar, fără o experiență personală a utilizării fabricilor de eseuri și fără nicio idee despre ceea ce fac realmente și despre cât de bune sunt ele, e greu de știut cât

de îngrijorați ar trebui să fim. Așa că Aline Grüneisen (șefa de laborator de la centrul meu de cercetări de la Universitatea Duke) și cu mine am hotărât să investigăm câteva dintre cele mai populare fabrici de eseuri. Am comandat câtorva companii un set de lucrări semestriale tipice, iar tema pe care am ales-o era (surpriză!) „Despre înșelăciune".

Iată subiectul pe care l-am furnizat fabricilor de eseuri:

> *Când și de ce înșală oamenii? Analizați împrejurările sociale implicate în necinste și dați un răspuns argumentat temei privind înșelătoria. Referiți-vă la diferite forme de înșelătorie (în viața personală, la lucru etc.) și arătați cum fiecare dintre acestea poate fi raționalizată printr-o cultură socială a înșelăciunii.*

Am cerut o lucrare semestrială de douăsprezece pagini, cu cincisprezece referințe bibliografice, redactată în formatul standard al Asociației Americane de Psihologie (APA), de finalizat în două săptămâni. Aceasta era, după mintea noastră, o cerere destul de elementară și de convențională. Fabricile de eseuri ne-au taxat cu sume între 150 și 216 $ pe lucrare, plata în avans.

Peste două săptămâni, ceea ce am primit s-ar descrie cel mai bine drept o bălmăjeală. Câteva lucrări au încercat să mimeze stilul APA, dar niciuna nu a izbutit să o facă fără erori flagrante. Citatele erau neglijente, iar listele de referințe bibliografice abominabile – conținând surse depășite și necunoscute, multe dintre ele fiind articole de știri online, postări editoriale sau bloguri, unele cu linkuri nefuncționale. În ceea ce privește calitatea scriiturii, autorii tuturor acelor lucrări păreau să aibă o idee foarte vagă despre limba engleză și despre structura unui eseu elementar. Paragrafele săreau neîndemânatic de la o temă la alta și deseori se dezumflau în niște liste, enumerând diferite forme de înșelăciune sau oferind

un lung şuvoi de exemple ce nu erau niciodată explicate sau legate de teza lucrării. Printre multele afronturi literare, am găsit următoarele perle:

Înşelătoria vindecătorilor. Vindecarea este diferită. Există vindecare inofensivă, când vindecătorii şarlatani şi vrăjitorii oferă amulete, talismane, ca să apere de necazuri, certuri între soţ şi soţie şi alte chestii. Citim în ziare şi zâmbim. Dar în zilele noastre, din ce în ce mai puţini oameni cred în vrăjitorii.

Dacă alocaţiile mari pentru studii asumate pentru trădarea şcolară sunt o sugestie a dorinţei arzătoare a academiei şi a profesorilor de a scădea trădarea şcolară, s-a dovedit de aşteptat ca această atitudine să componentă în crearea regulilor de conduită în clasele lor.

Prin credinţă oarbă numai în iubire, loialitate, responsabilitate şi onestitate partenerii se înscriu în rândurile persoanelor credule şi naive din trecut.

Generaţia viitoare trebuie să înveţe din greşelile istorice şi să-şi dezvolte sentimentul de mândrie şi responsabilitate pentru acţiunile sale.

În acel moment, am fost destul de uşuraţi, gândindu-ne că nu venise încă ziua în care studenţii să poată preda lucrări produse de fabricile de eseuri şi să ia note mari. În plus, am ajuns la concluzia că, dacă studenţii ar fi încercat să cumpere o lucrare de la o fabrică de eseuri, aşa cum am făcut noi, ar avea sentimentul că şi-au aruncat banii pe fereastră şi nu ar mai încerca a doua oară.

Dar povestea nu se termină aici. Am postat eseurile cumpărate pe WriteCheck.com, un website care inspectează lucrările pentru plagiat şi am descoperit că jumătate dintre lucrările pe care le-am

primit erau în mare parte copiate din lucrări existente. Am hotărât să acționăm și am contactat fabricile de eseuri pentru a ne cere banii înapoi. În pofida dovezii solide oferite de WriteCheck.com, fabricile de eseuri au insistat că nu plagiaseră nimic. O companie chiar ne-a amenințat cu un proces și a susținut că urma să ia legătura cu biroul decanatului de la Duke ca să atragă atenția că eu prezentasem o lucrare care nu era a mea. Inutil să mai precizăm că n-am primit niciun dolar din suma plătită...

Concluzia? Profesorii nu ar trebui să se îngrijoreze prea mult din pricina fabricilor de eseuri, cel puțin nu deocamdată. Revoluția tehnologică nu a rezolvat încă această provocare specifică a studenților și ei încă nu au nicio altă opțiune decât să-și scrie propriile lucrări (sau poate să trișeze în maniera tradițională și să recurgă la lucrarea unui student care a făcut cursul în semestrul precedent).

Dar pe mine mă îngrijorează existența fabricilor de eseuri și semnalul pe care ele îl transmit studenților noștri – altfel spus, acceptarea instituțională a înșelătoriei, nu numai în anii de școală, ci și după absolvire.

Cum să ne recăpătăm sănătatea etică?

Ideea că necinstea poate fi transmisă de la om la om prin contagiune socială sugerează că trebuie să abordăm altcumva stoparea lipsei de onestitate. În general, avem tendința să privim infracțiunile minore ca nefiind decât niște fapte banale și neimportante. Micile greșeli pot fi relativ nesemnificative în și prin ele însele, dar, atunci când se acumulează în persoana cuiva, în mai multe persoane și în grupuri, ele pot fi un semnal că e în regulă să ne purtăm urât pe o scară mai largă. Din această perspectivă, este important să înțelegem că efectele

greşelilor individuale pot să depăşească limitele unui act necinstit singular. Trecând de la un individ la altul, necinstea are un efect lent, insidios şi socialmente eroziv. Aşa cum „virusul" suferă mutaţii şi se răspândeşte de la o persoană la alta, tot astfel se dezvoltă un nou cod de conduită, mai puţin etic. Şi, cu toate că este subtil şi gradual, rezultatul final poate fi dezastruos. Acesta este costul real chiar şi al unor exemple minore de înşelăciune şi motivul pentru care trebuie să fim mai vigilenţi în eforturile noastre de a stopa chiar şi infracţiunile mărunte.

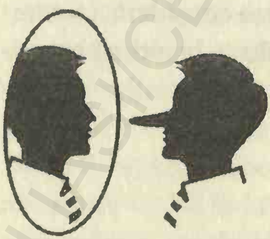
Prin urmare, ce putem face? O sugestie s-ar putea găsi în teoria geamurilor sparte, care stă la baza unui articol publicat în 1982, în revista *Atlantic*, de către George Kelling şi James Wilson. Kelling şi Wilson au propus o componentă esenţială pentru păstrarea ordinii în cartierele periculoase şi aceasta nu a constat în a scoate mai mulţi poliţişti la vedere. Ei au susţinut că, dacă oamenii dintr-o zonă în declin a oraşului văd o clădire cu numai câteva ferestre sparte şi de mult lăsate în paragină, vor fi tentaţi să spargă şi mai multe geamuri şi să producă alte daune clădirii şi zonei adiacente, ducând la ruina generală a cartierului. Bazându-se pe teoria geamurilor sparte, ei au sugerat o strategie simplă de prevenire a actelor de vandalism: rezolvaţi problemele cât sunt încă mici. Dacă reparaţi fiecare geam spart (sau oricare alte purtări urâte) imediat, e mult mai puţin probabil ca alţi infractori să se poarte urât.

Deşi a fost greu de confirmat sau de respins teoria geamurilor sparte, logica ei este irezistibilă. Ea sugerează că nu trebuie să scuzăm, să trecem cu vederea ori să iertăm micile infracţiuni, pentru că procedând astfel, putem să înrăutăţim lucrurile. Această idee este în mod deosebit importantă pentru aceia care se află în lumina reflectoarelor: politicieni, funcţionari publici, celebrităţi şi directori generali. Poate să pară

nedrept a le impune acestora nişte standarde mai înalte, dar, dacă luăm în serios ideea că un comportament aflat în atenţia publicului are un impact mai larg asupra celor care îl urmăresc, aceasta înseamnă că purtarea lor incorectă poate să aibă consecinţe propagate la scara întregii societăţi. În contrast cu această viziune, se pare că prea adeseori celebrităţile sunt gratulate cu pedepse mai uşoare pentru infracţiunile lor în comparaţie cu restul populaţiei, ceea ce poate să sugereze publicului că aceste infracţiuni şi delicte nu sunt toate chiar atât de rele.

VESTEA BUNĂ este că putem profita şi de latura pozitivă a contagiunii morale, făcând publicitate indivizilor care se opun corupţiei. De exemplu, Sherron Watkins de la Enron, Coleen Rowley de la FBI şi Cynthia Cooper de la WorldCom sunt exemple majore de persoane care s-au ridicat împotriva comportamentelor incorecte din propriile lor organizaţii, iar în 2002, revista *Time* le-a ales pe cele trei femei personalităţile anului.

Actele de onestitate sunt incredibil de importante pentru simţul nostru de moralitate socială. Şi, deşi este improbabil ca ele să devină ştiri de senzaţie, dacă înţelegem contaminarea socială, trebuie să recunoaştem, de asemenea, importanţa promovării publice a actelor morale ieşite din comun. Cu nişte exemple mai vizibile şi mai vii de purtări lăudabile, am putea fi capabili să ameliorăm ceea ce societatea consideră a fi comportamente acceptabile sau inacceptabile şi, în ultimă instanţă, să îmbunătăţim acţiunile noastre.



9 | Înșelăciune și colaborare

DE CE DOUĂ CAPETE NU SUNT NEAPĂRAT MAI BUNE DECÂT UNUL SINGUR

Dacă aţi lucrat vreodată în indiferent ce fel de organizaţie, ştiţi că munca în echipă vă consumă o groază de timp. Mare parte dintre activităţile şi deciziile economice se realizează în colaborare. De fapt, majoritatea companiilor din Statele Unite depind de munca efectuată în grup și peste jumătate dintre toţi angajaţii din SUA își petrec efectiv cel puţin o parte din ziua de lucru într-un cadru de grup.[1] Încercaţi să număraţi şedinţele, proiectele în echipă şi experienţele de colaborare pe care le-aţi avut în ultimele șase luni, și vă veţi da rapid seama cât de multe ore de muncă se consumă în aceste activităţi de grup. Lucrul în grup joacă, de asemenea, un rol proeminent și în educaţie. De exemplu, majoritatea obligaţiilor de care trebuie să se achite studenţii din cadrul programelor de MBA constau în teme de rezolvat pe echipe şi multe cursuri de licenţă solicită, de asemenea, proiecte realizate în grup.

În general, oamenii au tendința să creadă că lucrul în grup are o influenţă pozitivă asupra rezultatelor şi că acesta sporeşte calitatea globală a deciziilor.[2] (În realitate, multe cercetări au arătat că procesul de colaborare poate să scadă calitatea deciziilor. Dar aceasta este o temă pentru altă dată.) În general, se crede că puțin se poate pierde și totul e de câştigat de pe urma colaborării – inclusiv încurajarea unui simț de camaraderie, creşterea nivelului de amuzament în timpul muncii şi beneficiile schimbului și dezvoltării unor idei noi – toate acestea făcându-i pe angajați să fie mai motivați și mai eficienți. Ce i s-ar putea reproşa?

ACUM CÂŢIVA ANI, la un curs din ciclul postlicenţă, am ţinut o prelegere despre unele dintre cercetările mele privind conflictele de interese (vedeţi capitolul 3, „Orbiţi de propriile noastre motivaţii"). După curs, o studentă (o voi numi Jennifer) mi-a spus că prelegerea îi atinsese o coardă sensibilă. I-a reamintit de un incident care avusese loc în urmă cu nişte ani, pe când lucra la o mare firmă de contabilitate, în calitate de expert contabil.

Jennifer mi-a spus că jobul îi solicita să redacteze rapoarte anuale, analize estimative şi alte documente menite să-i informeze pe acţionari în legătură cu starea financiară a companiilor lor. Într-o zi, şeful său i-a cerut să-şi pună echipa la treabă şi să pregătească un raport pentru adunarea anuală a acţionarilor unuia dintre cei mai mari clienţi ai firmei. Sarcina presupunea parcurgerea tuturor documentelor financiare ale clientului şi determinarea situaţiei financiare a companiei. Era o mare responsabilitate şi Jennifer şi echipa ei au lucrat din greu ca să elaboreze un raport exact şi detaliat, deopotrivă onest şi realist. Ea şi-a dat toată silinţa ca să pregătească raportul cu maximă exactitate, fără să umfle, de exemplu, profiturile companiei ori să amâne raportarea vreunei pierderi pentru următorul an contabil. După care a lăsat schiţa raportului pe biroul şefului, aşteptând (cu oarecare nelinişte) reacţia acestuia.

Ceva mai târziu, în aceeaşi zi, lui Jennifer i s-a returnat raportul cu o notă din partea şefului. Scria: „Nu-mi plac aceste cifre. Te rog să-ţi aduni echipa şi să-mi trimiţi o versiune revizuită până miercurea viitoare". Sunt multe motive pentru care bossului nu i-au „plăcut" cifrele şi ei nu-i era pe deplin clar ce-a vrut să spună. În plus, „neplăcerea" produsă de vederea cifrelor este o chestiune pe de-a-ntregul diferită de falsitatea lor – ceea ce mesajul nu implicase câtuşi de puţin. O mulţime

de întrebări îi treceau lui Jennifer prin minte: „Ce anume voia șeful, de fapt? Cât de diferite ar fi trebuit să fie cifrele? Cu o jumătate de procent? Cu un procent? Cu cinci procente?" Nu înțelegea, de asemenea, cine avea să fie răspunzător pentru orice „îmbunătățire" ar fi făcut ea. Dacă s-ar fi dovedit că revizuirile au fost supraoptimiste și dacă un acționar nemulțumit avea să acuze ulterior pe cineva, pe cine avea să dea vina, pe bossul ei sau pe ea?

PROFESIUNEA DE contabil este în ea însăși o ocupație întru câtva echivocă. Desigur, există câteva reguli stricte. Dar mai există un corp vag intitulat de recomandări – cunoscut drept Principii General Acceptate de Contabilitate (GAAP) – pe care contabilii trebuie să-l respecte. Aceste recomandări permit contabililor o derivă substanțială; ele sunt atât de generale, încât există variații considerabile în modul în care contabilii pot să interpreteze declarațiile financiare. (Și adeseori există stimulente financiare de „înmlădiere" a recomandărilor într-o măsură sau alta.) De exemplu, una dintre reguli, „principiul sincerității", afirmă că raportul contabilului trebuie să reflecte starea financiară a companiei „cu bună-credință". Toate bune și frumoase, dar „cu bună-credință" este deopotrivă excesiv de vag și extrem de subiectiv. Desigur, (în viață sau în contabilitate) nu totul este precis cuantificabil, dar „cu bună-credință" ridică unele întrebări: este posibil ca un contabil să acționeze cu rea credință?* Și către cine este îndreptată această bună-credință? Către conducătorii companiei? Cei cărora le-ar surâde ca registrele contabile să arate impresionant de bine și de profitabile (ceea ce le-ar mări bonusurile și venitu-

* O altă regulă confuză este „principiul prudenței", care sună atât de anacronic și potrivit căruia contabilii nu trebuie să prezinte lucrurile mai roz decât sunt în realitate (n.a.).

rile)? Sau ar trebui să se îndrepte spre oamenii care au investit în companie? Sau e vorba despre aceia care vor să-şi facă o idee clară despre condiţia financiară a companiei?

Pe lângă ambiguitatea şi complexitatea inerente sarcinii ei iniţiale, Jennifer era pusă acum şi sub presiunea suplimentară venită dinspre şeful ei. Ea pregătise raportul iniţial cu ceea ce ei i se păruse a fi bună-credinţă, însă a priceput că i se cerea să înmlădieze în oarecare măsură regulile de contabilitate. Şeful ei dorea cifre care să înfăţişeze compania-clientă într-o lumină mai favorabilă. După o perioadă de deliberare, a ajuns la concluzia că, împreună cu echipa ei, trebuie să se conformeze solicitării şefului; în fond, el era bossul şi, cu siguranţă, ştia mult mai mult decât ea cum se face contabilitatea, cum se lucrează cu clienţii şi care sunt aşteptările acestora. În cele din urmă, deşi Jennifer începuse lucrul cu ferma intenţie de a face o treabă pe cât se putea de precisă, a sfârşit prin a se întoarce la birou, revizuind declaraţiile, recalculând cifrele şi întorcându-se cu un raport „mai bun". De această dată, şeful a fost mulţumit.

DUPĂ CE JENNIFER mi-a spus povestea ei, am continuat să reflectez asupra mediului său de lucru şi asupra efectului pe care lucrul în echipă cu şeful şi cu subordonaţii ei l-a avut asupra deciziei sale de a forţa puţin limitele contabilităţii. Jennifer era pusă cu siguranţă într-o situaţie cu care oamenii se confruntă frecvent la locul de muncă, dar ceea ce mi-a atras atenţia a fost faptul că, în acest caz, înşelăciunea s-a produs în contextul unei echipe, situaţie diferită de tot ceea ce studiaserăm noi până atunci.

În toate experimentele noastre anterioare privind înşelăciunea, o persoană lua de una singură decizia de a trişa (chiar dacă era stârnită de actul necinstit comis de către altă

persoană). Dar, în cazul lui Jennifer, erau implicate direct mai multe persoane, aşa cum se întâmplă deseori în mediile profesionale. De fapt, lui Jennifer i-a fost limpede că, în afară de ea şi de şeful său, colegii ei de echipă aveau să fie afectaţi de acţiunile sale. La sfârşit de an, întreaga echipă avea să fie evaluată ca grup – iar bonusurile, măririle de salarii şi perspectivele lor de viitor erau întrepătrunse.

Am început să-mi pun întrebări legate de efectele colaborării asupra onestităţii individuale. Atunci când facem parte dintr-un grup, suntem tentaţi să trişăm mai mult? Mai puţin? Cu alte cuvinte, este cadrul grupal favorabil sau distructiv pentru onestitate? Această întrebare este legată de o temă pe care am discutat-o în capitolul precedent („Înşelăciunea contagioasă"): dacă este posibil ca oamenii să poată „lua" înşelăciunea de la unul la altul. Dar contagiunea socială şi dependenţa socială sunt diferite. Una e să remarcăm un comportament necinstit la ceilalţi şi, pe această bază, să ne modificăm percepţiile despre ceea ce sunt normele acceptabile; e cu totul altceva dacă bunăstarea financiară a altora depinde de noi.

Să spunem că lucraţi la un proiect împreună cu colegii voştri. Nu remarcaţi neapărat că ei fac ceva dubios, dar ştiţi că ei şi voi veţi avea de câştigat dacă înmuiaţi puţin regulile. Va fi mai probabil să procedaţi astfel dacă ştiţi că şi ei se aleg cu ceva? Relatarea lui Jennifer sugerează că, uneori, colaborarea ne poate determina să ne luăm câteva libertăţi suplimentare faţă de principiile morale, dar este acesta cazul general?

Înainte de a trece în revistă unele experimente care examinează impactul colaborării asupra înşelăciunii, să facem un pas înapoi şi să ne gândim la posibilele influenţe pozitive şi negative ale echipelor şi ale colaborării asupra tendinţei noastre de a fi necinstiţi.

Înşelăciunea altruistă: costuri posibile ale colaborării

Mediile de muncă sunt socialmente complexe, implicând multe forţe în joc. Unele dintre aceste forţe pot să faciliteze ca unele procese de grup să transforme colaborarea în oportunităţi de înşelăciune, în care indivizii trişează în mai mare măsură deoarece îşi dau seama că de acţiunile lor pot să profite oameni pe care îi simpatizează şi de care le pasă.

Să ne gândim din nou la Jennifer. Presupuneţi că era o persoană loială şi că îi plăcea să se considere astfel. Presupuneţi mai departe că realmente ţinea la supervizorul şi la membrii echipei sale şi că dorea în mod sincer să-i ajute. Pe baza acestor premise, se poate ca ea să fi decis să îndeplinească solicitarea şefului sau chiar să împingă raportul cu un pas mai departe – nu din vreun motiv egoist, ci pentru că îi păsa de starea de bine a şefului şi din adâncă preocupare faţă de membrii echipei. În mintea ei, cifrele „rele" puteau să-i facă pe bosul ei şi pe membrii echipei să cadă în dizgraţia clientului şi a companiei – ceea ce înseamnă că grija lui Jennifer faţă de echipa ei ar fi putut să o determine să crească amplitudinea purtării sale incorecte.

La baza acestui impuls se află ceea ce ştiinţele sociale numesc utilitate socială. Termenul este folosit ca să descrie iraţionala, dar foarte omeneasca şi minunat de empatica parte din noi care ne face să ne pese de ceilalţi şi să le sărim în ajutor atunci când putem – chiar cu anumite costuri pentru noi înşine. Desigur, cu toţii suntem motivaţi să acţionăm în propriul nostru interes într-o măsură oarecare, dar avem, totodată, şi dorinţa de a acţiona în modalităţi folositoare celor din jur, îndeosebi celor de care ne pasă. Astfel de sentimente altruiste ne motivează să ajutăm un necunoscut rămas pe marginea

drumului din pricina unei pene de cauciuc, să înapoiem portofelul pe care l-am găsit pe stradă, să facem voluntariat la un azil pentru oamenii străzii, să sărim în ajutorul unui prieten aflat la ananghie şi aşa mai departe.

Această tendinţă de a ne păsa de ceilalţi poate face, deopotrivă, cu putinţă să fim mai necinstiţi în situaţii în care un comportament nonetic le va aduce foloase altora. Din această perspectivă, putem considera înşelăciunea care-i implică pe ceilalţi drept altruistă – când, aidoma lui Robin Hood, trişăm pentru că suntem nişte oameni buni cărora le pasă de bunăstarea celor din jur.

Atenţie: posibile beneficii ale colaborării

În mitul lui Platon despre regele Gyges, un păstor pe nume Gyges găseşte un inel care îl face invizibil. În posesia puterii de curând dobândite, el se hotărăşte să comită un lanţ de fapte rele. Ajunge la curtea regelui, o seduce pe regină şi conspiră împreună cu ea să-l asasineze pe rege şi să pună stăpânire pe regat. Relatând povestea, Platon se întreabă dacă există vreun om în viaţă care ar putea să reziste ispitei de a profita de avantajele invizibilităţii. Întrebarea, prin urmare, este dacă singura forţă care ne împiedică să comitem blestemăţii este frica de a fi văzuţi de către ceilalţi (J. R. R. Tolkien a dezvoltat această temă peste două milenii în *Stăpânul inelelor*). Pentru mine, mitul lui Platon oferă o ilustraţie frumoasă a ideii că mediile de grup pot să inhibe înclinaţia noastră de a trişa. Atunci când lucrăm în echipă, ceilalţi membri ai echipei pot să acţioneze ca nişte supraveghetori informali şi, cunoscând faptul că suntem supravegheaţi, putem fi mai puţin înclinaţi să ne comportăm necinstit.

UN EXPERIMENT INGENIOS, efectuat de către Melissa Bateson, Daniel Nettle și Gilbert Roberts (cu toții de la Universitatea din Newcastle), a ilustrat ideea că simpla senzație de a fi sub observație poate să inhibe comportamentul urât. Experimentul s-a desfășurat în chicineta Departamentului de Psihologie al Universității din Newcastle, unde profesorii și restul personalului aveau la dispoziție ceai, cafea și lapte. Deasupra bufetului unde se prepara ceaiul atârna un panou, care atrăgea atenția amatorilor de băuturi calde că sunt datori să contribuie cu ceva bani la cutia cinstei, aflată dedesubt. Timp de zece săptămâni, panoul a fost decorat cu imagini, dar tipul de imagini s-a schimbat de la o săptămână la alta. Cinci săptămâni, pe panou au fost postate imagini florale, iar în celelalte cinci săptămâni, pe panou au apărut niște ochi, ce scrutau direct spre băutorii de ceai sau cafea. La sfârșitul fiecărei săptămâni, cercetătorii au numărat banii strânși în cutia cinstei. Ce au descoperit? Erau ceva bani în cutie la sfârșitul săptămânilor în care fuseseră postate poze cu flori, dar atunci când „urmăreau" acei ochi puternic reliefați, în cutie s-au găsit aproape de trei ori mai mulți bani.

După cum se întâmplă cu numeroase descoperiri din economia comportamentală, acest experiment a adus un amestec de vești bune și rele. Pe latura negativă, a arătat că până și membrii Departamentului de Psihologie – care, ați putea crede, ar trebui s-o știe mai bine – au încercat să se fofileze fără să-și plătească partea cuvenită dintr-un bun comun. Pe latura pozitivă, a arătat că simpla sugestie că se aflau sub observație i-a făcut să se comporte mai cinstit. Mai arată, de asemenea, că nu este necesară o abordare completă de tipul avertismentului orwellian „Big Brother te urmărește" și că sugestii mult mai subtile de supraveghere pot fi eficiente în sporirea onestității. Cine știe? Poate că un semn de avertizare, completat cu

o pereche de ochi scrutători, plasaţi pe un perete din biroul şefului lui Jennifer, ar fi putut să modifice întru câtva comportamentul acestuia.

REFLECTÂND ASUPRA situaţiei lui Jennifer, Francesca Gino, Shahar Ayal şi cu mine am început să ne întrebăm cum operează necinstea în mediile bazate pe colaborare. Legăturile sociale din cadrul grupurilor sporesc deopotrivă altruismul şi necinstea? Şi dacă ambele forţe îşi exercită influenţa în direcţii contrare, care dintre cele două este mai puternică? Urmărind să lămurim această întrebare, ne-am reîntors încă o dată la experimentul nostru matriceal favorit. Am introdus postura de control de bază (în care nu se putea trişa), postura tocătorului de hârtie (în care se putea trişa) şi am adăugat o nouă postură, care a introdus un element de colaborare în postura tocătorului de hârtie.

La primul pas în explorarea efectelor grupale, nu am dorit să dăm colaboratorilor o oportunitate de a discuta între ei strategia de urmat sau de a se împrieteni, aşa că am inventat o condiţie de colaborare care nu conţinea nicio componentă de familiaritate sau de legături între cei doi membri dintr-o echipă. Am numit-o postura grupului distant. Să spunem că sunteţi unul dintre participanţii din postura de grup distant. Ca şi în postura obişnuită a tocătorului de hârtie, ocupaţi un pupitru şi folosiţi un creion numărul 2 ca să rezolvaţi matricele timp de cinci minute. Când timpul a expirat, vă duceţi la tocătorul de hârtie şi vă distrugeţi foaia de test.

Până la acest punct, procedura este aceeaşi din postura de bază a tocătorului de hârtie, dar acum introducem elementul de colaborare. Experimentatorul vă spune că faceţi parte dintr-o echipă alcătuită din două persoane şi că fiecare dintre voi va primi jumătate din câştigul total al grupului.

Experimentatorul precizează că eticheta voastră de identificare este fie albastră, fie verde, având un număr tipărit în colțul de sus din dreapta. Experimentatorul vă cere să vă plimbați prin sală și să găsiți persoana a cărei etichetă este de culoare diferită, însă are același număr în colțul de sus din dreapta. Când vă găsiți partenerul, vă așezați lângă el și fiecare notați numărul de matrice pe care le-ați rezolvat corect pe etichetele voastre. Pe urmă, notați scorul celeilalte persoane pe eticheta voastră. Și, în sfârșit, adunați numerele într-un scor total. Odată ce ați efectuat aceste operații, mergeți împreună la experimentator și îi înmânați ambele etichete completate. Întrucât formularele voastre de test au fost distruse, experimentatorul nu are cum să verifice validitatea câștigurilor pe care le-ați raportat. Așa că vă crede pe cuvânt, vă plătește corespunzător și voi împărțiți încasările.

Credeți că indivizii din această situație ar urma să trișeze mai mult decât au făcut-o în postura individuală a tocătorului de hârtie? Iată ce am constatat: atunci când participanții au aflat că atât ei, cât și altcineva aveau să beneficieze de pe urma necinstei lor dacă își exagerau scorul și mai mult, au sfârșit prin a manifesta niveluri și mai înalte de înșelăciune, pretinzând să fi rezolvat de trei ori mai multe matrice decât atunci când au trișat doar pentru ei înșiși. Acest rezultat sugerează că noi, oamenii, avem o slăbiciune față de înșelătoria altruistă, chiar dacă abia am cunoscut persoana care ar putea să beneficieze de pe urma delictelor noastre. Trist, se pare că până și altruismul poate să aibă o latură întunecată.

Aceasta este vestea rea și încă nu am spus totul.

ODATĂ CE AM STABILIT un aspect negativ al colaborării – anume că oamenii sunt mai necinstiți atunci când alții, chiar

necunoscuţi, pot beneficia de pe urma înşelăciunii lor –, am vrut să ne îndreptăm privirea experimentală asupra unui posibil aspect pozitiv al colaborării şi să vedem ce s-ar întâmpla atunci când membrii echipei se supraveghează unii pe ceilalţi. Închipuiţi-vă că vă aflaţi într-o încăpere împreună cu câţiva participanţi şi că sunteţi aleatoriu combinaţi cu o persoană total necunoscută. Norocul a făcut să faceţi pereche cu o tânără cu înfăţişare prietenoasă. Înainte de a avea ocazia să vorbiţi cu ea, trebuie să completaţi exerciţiul matriceal în cea mai deplină tăcere. Sunteţi jucătorul numărul 1, aşa că începeţi primul. Vă adânciţi în prima matrice, apoi în cea de-a doua şi pe în urmă în cea de-a treia. În tot acest răstimp, partenera voastră vă urmăreşte încercările, succesele şi eşecurile. La sfârşitul celor cinci minute, păstrând tăcerea, puneţi creionul jos şi colega dumneavoastră îl ia pe al ei. Începe să lucreze la exerciţiul ei matricial, în timp ce voi îi urmăriţi progresele. Când timpul expiră, mergeţi împreună la tocătorul de hârtie şi vă distrugeţi foile de test. Apoi vă notaţi fiecare propriul scor pe aceeaşi bucată de hârtie, adunaţi cele două numere pentru a vă calcula scorul general şi vă duceţi la pupitrul experimentatorului ca să vă primiţi banii – totul fără să schimbaţi un cuvânt între voi.

Ce nivel de înşelăciune am constatat? Niciunul. În pofida înclinaţiei generale de a trişa pe care am observat-o iar şi iar, precum şi în pofida accentuării înclinaţiei de a trişa atunci când alţii pot beneficia de pe urma unor astfel de acţiuni, faptul de a fi supravegheat îndeaproape a eliminat înşelăciunea cu totul.

DEOCAMDATĂ, EXPERIMENTELE noastre privind înşelăciunea în cadrul grupurilor ne-a arătat două forţe în acţiune:

tendințele altruiste îi fac pe oameni să trișeze mai mult atunci când coechipierii lor pot beneficia de pe urma necinstei lor, dar supravegherea directă poate să reducă necinstea și chiar să o elimine cu totul. Dată fiind coexistența acestor două forțe, urmează întrebarea: care forță este mai probabil să o domine pe cealaltă în cadrul unor interacțiuni mai standardizate în cadrul grupului?

Pentru a răspunde la această întrebare, era nevoie să creem un cadru experimental mai reprezentativ pentru felul în care membrii grupurilor interacționează într-un mediu firesc, din viața de zi cu zi. Ați remarcat, probabil, că în primele două experimente, participanții noștri nu au interacționat efectiv, pe când în viața cotidiană, discuțiile în grup și flecăreala amicală constituie o parte esențială și inerentă a relațiilor de colaborare intragrupală. Sperând să adăugăm acest important element social cadrului nostru experimental, am născocit următorul nostru experiment. De această dată, participanții au fost încurajați să discute între ei, să se cunoască reciproc și să se împrietenească. Le-am dat chiar și niște liste de întrebări pe care puteau să și le adreseze ca să spargă gheața. Pe urmă, s-au supravegheat cu schimbul unii pe alții în timp ce unii dintre ei rezolvau matricele.

Din păcate, am constatat că înșelăciunea a scos din nou capul ei hâd atunci când am adăugat acest element social combinației de factori. Atunci când ambele elemente au intrat în combinație, participanții au declarat că au rezolvat corect cam patru matrice în plus. Așadar, în timp ce altruismul poate să amplifice înșelăciunea, pe când supravegherea directă poate să o diminueze, înșelăciunea altruistă își subordonează efectul supravegherii atunci când oamenii sunt adunați într-un cadru în care au șansa să socializeze și să fie observați.

RELAŢIILE ÎNDELUNGATE

Cei mai mulţi dintre noi sunt tentaţi să creadă că, cu cât avem relaţii mai îndelungate cu medicii, contabilii, consultanţii financiari sau cu avocaţii noştri, cu atât este mai probabil ca lor să le pese mai mult de binele nostru şi, în consecinţă, e mai probabil ca ei să pună nevoile noastre mai presus de ale lor. De exemplu, închipuiţi-vă că tocmai aţi primit un diagnostic (nedefinitiv) din partea medicului vostru şi aveţi de ales între două tratamente. O primă opţiune ar fi să începeţi un tratament agresiv şi scump; cealaltă este să mai aşteptaţi o vreme şi să vedeţi cum reacţionează organismul vostru şi cum progresează boala („aşteptare sub observaţie" este denumirea oficială a acestei opţiuni). Nu există un răspuns clar la întrebarea care dintre cele două opţiuni este mai bună pentru voi, dar e limpede că varianta scumpă şi agresivă este mai avantajoasă pentru buzunarul medicului vostru. Acum, imaginaţi-vă că medicul vostru vă spune că ar trebui să alegeţi varianta tratamentului agresiv şi că ar trebui să-l programaţi cel mai târziu săptămâna viitoare. Aţi da crezare sfatului său? Sau aţi avea în vedere ceea ce ştiţi despre conflictele de interese, aţi trece peste recomandarea lui şi aţi cere, poate, şi o a doua opinie? Când se confruntă cu astfel de dileme, majoritatea oamenilor au o mare încredere în sfaturile prestatorilor de servicii şi este cu atât mai probabil să ne încredem în ei cu cât îi cunoaştem de mai multă vreme. La urma urmei, dacă i-am cunoscut pe sfătuitorii noştri de atâţia ani, nu vor începe ei să ţină tot mai mult la noi? Nu vor privi ei lucrurile din perspectiva noastră şi nu ne vor da sfaturi mai bune?

Cu toate acestea, o altă posibilitate este aceea ca, pe măsură ce relaţia se lărgeşte şi se dezvoltă, consilierii noştri plătiţi – cu intenţie sau nu – să se împace tot mai bine cu ideea de a recomanda tratamente care servesc cel mai bine interesele lor. Janet Schwartz (profesoară de la Tulane, alături de care am savurat cina cu reprezentanţii companiilor farmaceutice), Mary Frances Luce (profesoară la Duke University) şi cu mine am abordat această problemă, sperând sincer că, pe măsură ce relaţiile dintre clienţi şi

furnizorii de servicii se adâncesc, profesioniştii vor ţine tot mai mult la bunăstarea clienţilor şi tot mai puţin la a lor. Ceea ce am constatat, totuşi, a fost exact contrariul.

Am examinat această problemă analizând date referitoare la milioane de proceduri stomatologice efectuate de-a lungul a doisprezece ani. Ne-am uitat pe cazurile în care pacienţilor li s-au pus plombe şi am urmărit dacă plombele erau confecţionate din aliaje cu argint sau mixturi albe. Vedeţi, plombele din argint durează mai mult, costă mai puţin şi sunt mai rezistente; plombele albe, pe de altă parte, sunt mai scumpe şi se sparg mai uşor, dar au un aspect estetic mai plăcut. Aşa că, atunci când vine vorba despre dinţii voştri din faţă, estica triumfă adeseori în dauna caracterului practic, făcând ca plombele albe să fie opţiunea preferată. Dar, când e vorba despre măselele voastre din spate, mai puţin vizibile, plombele din argint sunt calea de urmat.[3]

Am descoperit că aproximativ un sfert dintre toţi pacienţii au primit atrăgătoare şi scumpe plombe albe în dinţii lor ascunşi în locul plombelor de argint, superioare sub aspect funcţional. În acele cazuri, era cel mai probabil că dentiştii au luat deciziile care erau în favoarea intereselor lor (un cost iniţial mai mare şi reparaţii mai frecvente) în dauna intereselor pacienţilor (cost mai redus şi tratament rezistent de lungă durată).

Ca şi cum nu ar fi fost destul de rău, am mai descoperit că această tendinţă este mai pronunţată dacă pacientul merge la acelaşi dentist (am constatat acelaşi model de rezultate şi pentru alte proceduri). Asta sugerează că, pe măsură ce dentiştii se simt tot mai lejer în relaţia cu pacienţii, ei recomandă mai frecvent proceduri care sunt în interesul lor financiar. În ceea ce-i priveşte pe pacienţii de lungă durată, este mai probabil ca aceştia să accepte sfatul dentistului, în virtutea încrederii pe care a generat-o relaţia dintre ei.*

---

* Procedează dentiştii astfel în mod intenţionat şi ştiu pacienţii că sunt pedepsiţi din cauza loialităţii lor? Cel mai probabil, nu este ceva intenţionat, dar, conştientă sau nu, problema rămâne (n.a.).

În concluzie: e clar că există multe beneficii ale continuității îngrijirii și ale relațiilor permanente dintre pacient și furnizorul de servicii. Totuși, în același timp, trebuie să fim conștienți de costurile pe care le pot avea aceste relații îndelungate.

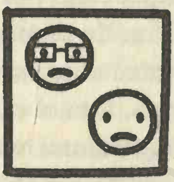
IATĂ CE AM AFLAT până acum despre înşelăciunea în colaborare:

Figura 5

Lecții desprinse din înșelăciunea în colaborare



Atunci când lucrăm cu un partener distant și necunoscut care ar putea să beneficieze de pe urma înșelăciunii noastre, este mai probabil să trișăm decât dacă am trișa pentru noi înșine.



Dacă lucrăm cu un supraveghetor cu care nu vorbim, este improbabil să trișăm.



Dacă lucrăm cu un supraveghetor cu care am început să ne împrietenim, este mai probabil să trișăm dacât să fi trișat în favoarea unei persoane pe care nu o cunoaștem prea bine.

În sfârșit, se dovedește că aspectele sociale ale înșelăciunii sunt atât de puternice, încât pot să înfrângă efectele benefice ale supravegherii.

DAR STAȚI PUȚIN, că nu am terminat! În experimentele noastre inițiale, atât trișorul, cât și partenerul au beneficiat de pe urma fiecărei umflări suplimentare a scorului lor. Prin urmare, dacă erați trișorul din experiment și exagerați numărul răspunsurilor corecte cu unul, ar urma să primiți jumătate din câștigul suplimentar, iar partenerul vostru ar avea același câștig. Cu siguranță, este mai puțin avantajos din punct de vedere financiar decât dacă ați fi șterpelit toată suma de unul singur, dar tot veți beneficia de pe urma exagerării voastre într-o oarecare măsură.

Ca să aruncăm o privire asupra înșelăciunii pur altruiste, am introdus o condiție în care fructul înșelăciunii fiecărui participant urma să revină *numai* partenerului său. Ce am constatat? După cum s-a dovedit, altruismul este într-adevăr un puternic factor motivant pentru înșelătorie. Atunci când s-a trișat din motive pur altruiste și trișorii înșiși nu au câștigat nimic din actele lor, exagerarea declarațiilor a sporit și mai mult.

De ce ar sta lucrurile astfel? Cred că atunci când noi și, deopotrivă, altcineva ne așteptăm să profităm de pe urma lipsei noastre de onestitate, acționăm în virtutea unui amestec de motive egoiste și altruiste. Dimpotrivă, atunci când alții și numai alții au de profitat de pe urma înșelăciunii noastre, ne este mult mai ușor să raționalizăm purtarea noastră incorectă cu argumente pur altruiste și, drept urmare, ne relaxăm și mai mult inhibițiile noastre morale. În fond, dacă facem ceva numai în folosul altora, nu semănăm noi realmente un pic cu Robin Hood?*

---

* Pe baza acestor rezultate, am putea să speculăm că oamenii care lucrează pentru organizații ideologice, precum grupurile politice și organizațiile nonprofit, s-ar putea simți efectiv mai în largul lor atunci când încalcă regulile morale – pentru că ei o fac în vederea unei cauze nobile și ca să-i ajute pe alții (n.a.).

ÎN SFÂRŞIT, MERITĂ să spunem ceva mai explicit despre performanța din numeroasele postura de control pe care le-am avut în acest set de experimente. Pentru fiecare dintre posturile noastre de înşelăciune (tocătorul de hârtie individual, grup cu tocător de hârtie, grup distant cu tocător, grup amical cu tocător, plată altruistă cu tocător), am avut şi o postură de control, în care nu exista nicio posibilitate de a trişa (adică, fără tocător de hârtie). Privind comparativ aceste numeroase posturi de control diferite, am putut să vedem dacă natura colaborării a influenţat nivelul de performanţă. Am constatat că performanța a fost aceeaşi în toate aceste posturi de control. Concluzia noastră? Se pare că performanța nu se îmbunătăţeşte neapărat atunci când oamenii lucrează în grupuri – cel puţin nu atât de mult pe cât am fost cu toţii făcuţi să credem.

DESIGUR, NU PUTEM supravieţui fără ajutorul celorlalţi. Munca împreună este un element esenţial al vieţii noastre. Dar, în mod limpede, colaborarea este o sabie cu două tăişuri. Pe de o parte, sporeşte plăcerea muncii, loialitatea şi motivaţia. Pe de altă parte, poartă cu sine un potenţial sporit de înşelăciune. În sfârşit – şi foarte trist –, se poate ca oamenii care țin cel mai mult la colegii lor să sfârşească prin a trişa cel mai mult. Desigur, nu susţin că trebuie să încetăm munca în grupuri, să oprim colaborarea ori să nu ne mai pese de ceilalți. Dar trebuie să recunoaştem costurile potenţiale ale colaborării şi ale unei afinităţi accentuate.

Ironia lucrului în colaborare

Odată ce colaborarea sporeşte necinstea, ce putem face în această privinţă? Un răspuns evident este să sporim

supravegherea. De fapt, aceasta pare să fie reacția-standard a reglementatorilor guvernamentali față de orice exemplu de infracțiune corporatistă. De exemplu, dezastrul companiei Enron a dat naștere unui set abundent de reglementări privind declarațiile financiare, cunoscut sub numele de Sarbanes-Oxley Act, iar criza financiară din 2008 a introdus un set încă și mai abundent de reglementări (în mare parte, născute din Dodd-Frank Wall Street Reform și Consumer Protection Act), care au fost concepute să reglementeze și să amplifice supervizarea industriei financiare.

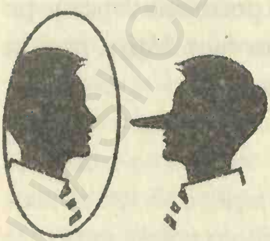
Într-o oarecare măsură, este neîndoielnic că supravegherea poate fi de folos, dar este, de asemenea, limpede în lumina rezultatelor noastre că numai supravegherea sporită este puțin probabil să biruie complet abilitatea noastră de a ne justifica propria necinste – îndeosebi atunci când alții pot să câștige de pe urma infracțiunilor noastre (ca să nu mai pomenim uriașele costuri financiare ale impunerii unor astfel de reglementări).

În unele cazuri, în loc să adăugăm teancuri peste teancuri de reguli și reglementări, poate că ar fi cazul să ne mutăm privirea spre modificarea colaborării în cadrul grupurilor. O soluție interesantă a acestei probleme a fost recent implementată într-o mare bancă internațională de către un fost student al meu, pe nume Gino. Pentru a permite echipei sale de agenți de împrumuturi să lucreze împreună fără riscul de creștere a necinstei (de exemplu, prin înregistrarea unor valori mai mari ale împrumuturilor față de cele reale, într-un efort de a prezenta profituri mai mari pe termen scurt), el a pus la punct un sistem unic de supraveghere. Le-a spus agenților săi că un grup din afară urmează să revadă modul lor de procesare și de aprobare a cererilor de împrumuturi. Grupul din afară era deconectat de echipa ce acorda împrumuturile și membrii săi nu aveau niciun motiv de a fi loiali echipei lui Gino sau de a-i

ajuta pe agenții de împrumuturi. Pentru a fi sigur că cele două grupuri erau separate, Gino le-a localizat în sedii diferite. Şi s-a asigurat că nu există niciun fel de tranzacții între ele şi că indivizii dintr-un grup nici măcar nu-i cunoşteau pe cei din grupul celălalt.

Am încercat să obțin de la Gino datele ca să evaluez succesul abordării sale, însă juriştii acestei bănci mari s-au opus. În consecință, nu ştiu dacă această abordare a dat rezultate ori ce sentimente au avut angajații față de acest aranjament, dar presupun că mecanismul a avut cel puțin unele rezultate pozitive. A făcut, probabil, să scadă buna dispoziție din timpul întrunirilor echipei agenților de împrumuturi. A sporit, de asemenea, stresul asociat cu deciziile grupului şi, cu siguranță, implementarea sa a costat ceva. Cu toate acestea, Gino mi-a spus că, în ansamblu, se pare că adăugarea elementului de monitorizare anonimă şi obiectivă a avut un efect pozitiv asupra eticii, a moralității şi a bilanțului financiar.

E LIMPEDE CĂ nu există leacuri miraculoase pentru chestiunea complexă a înşelăciunii în cadru grupal. Puse cap la cap, cred că descoperirile noastre au implicații serioase pentru organizații, îndeosebi având în vedere predominanța colaborării în desfăşurarea de zi cu zi a vieții noastre profesionale. Nu încape discuție, pe de altă parte, că o mai bună înțelegere a lărgimii şi complexității necinstei în diferite cadre sociale este destul de deprimantă. Totuşi, înțelegând posibilele capcane pe care le implică orice colaborare, putem face câțiva paşi în direcția corectării comportamentului necinstit.



10 Un final semioptimist

OAMENII NU TRIŞEAZĂ DESTULI

De-a lungul acestei cărţi, am văzut că onestitatea şi necinstea se bazează pe un amestec format din două tipuri diferite de motivaţie. Pe de o parte, dorim să beneficiem de pe urma înşelăciunii (aceasta este motivaţia economică raţională), în timp ce, pe de altă parte, vrem să ne putem considera pe noi înşine drept nişte fiinţe umane minunate (aceasta este motivaţia psihologică). Aţi putea gândi că nu putem realiza aceste două obiective în acelaşi timp – că nu putem fi şi cu slănina în pod, dar şi cu buzele unse, ca să spunem aşa –, însă teoria factorului vrăjeală pe care am dezvoltat-o în aceste pagini sugerează că avem capacitatea de gândire flexibilă şi de raţionalizare care ne permite să facem tocmai acest lucru. În esenţă, atâta timp cât trişăm doar un pic, putem fi şi cu slănina în pod şi cu buzele unse după ce-am mâncat (o bucată) din ea. Putem culege unele dintre beneficiile lipsei de onestitate, în timp ce ne păstrăm o imagine pozitivă despre noi înşişi.

După cum am văzut, anumite forţe – precum suma de bani pe care urmărim să o câştigăm şi probabilitatea de a fi prinşi – îi influenţează pe oameni surprinzător mai puţin decât s-ar putea crede. În acelaşi timp, alte forţe ne influenţează mai mult decât ne-am aştepta: mementourile morale, distanţa faţă de bani, conflictele de interese, epuizarea, contrafacerile, reamintirile realizărilor noastre fabricate, creativitatea, actele necinstite comise de către alţii în prezenţa noastră, grija faţă de ceilalţi membri ai echipei din care facem parte şi aşa mai departe.

DEŞI VARIATELE EXPERIMENTE prezentate aici au avut în centrul atenţiei necinstea, este, de asemenea, important să reamintim că majoritatea participanţilor din experimentele noastre erau oameni fini, din universităţi bune, care vor dobândi, probabil, de-a lungul vieţii, poziţii cu oarecare putere şi influenţă. Nu erau genul de oameni pe care să-i asociem, în mod tipic, cu înşelăciunea. De fapt, semănau întocmai cu voi, cu mine şi cu majoritatea oamenilor de pe această planetă, ceea ce înseamnă că suntem cu toţii pe deplin capabili să trişăm un pic.

Deşi poate să sune pesimist, partea pe jumătate plină a poveştii este că, în mare, fiinţele umane sunt mai morale decât susţin predicţiile teoriei economice standard. De fapt, dintr-o perspectivă pur raţională (SMIR), noi, oamenii, nu trişăm nici pe departe destul. Gândiţi-vă de câte ori în decursul ultimelor zile aţi avut oportunitatea de a trişa fără să fiţi prinşi. Poate că o colegă şi-a lăsat poşeta pe birou cât timp a fost plecată la o şedinţă de durată în altă parte. Poate că o necunoscută dintr-o cafenea v-a rugat să aveţi grijă de laptopul său cât timp s-a dus la toaletă. Poate că o casieriţă de la supermarket a uitat să vă încaseze banii pe un articol din căruciorul vostru de cumpărături sau aţi trecut pe lângă o bicicletă neasigurată, lăsată de cineva pe o stradă pustie. În oricare dintre aceste situaţii, lucrul de făcut din perspectiva SMIR ar fi să luaţi banii, laptopul sau bicicleta şi să nu pomeniţi articolul omis de către casieriţă. Şi totuşi, zi de zi noi dăm cu piciorul vastei majorităţi a acestor oportunităţi, fără să ne gândim că ar fi cazul să profităm de ele. Aceasta înseamnă că putem lua un start bun în efortul nostru de a ne îmbunătăţi fibra morală.

Ce-ar fi de spus despre „adevărații" infractori?

În toate experimentele noastre, am testat mii de oameni și, din când în când, am întâlnit escroci agresivi, care caută să ciupească pe cât de mulți bani cu putință. În experimentul matriceal, de exemplu, n-am întâlnit niciodată pe cineva care să fi pretins că a rezolvat optsprezece sau nouăsprezece din douăzeci de matrice. Dar câteodată, un participant a pretins să fi rezolvat corect toate cele douăzeci de matrice. Aceștia sunt indivizii care, după ce au făcut o analiză de cost-beneficii, au decis să plece cu cât se putea de mulți bani. Din fericire, nu am întâlnit mulți indivizi de această teapă și, întrucât păreau să fie excepția și nu regula, n-am pierdut decât vreo câteva sute de dolari din pricina lor. (Nu tocmai amuzant, dar nici prea rău.) În același timp, am avut mii și mii de participanți care au trișat cu „numai" câteva matrice, dar, pentru că erau atât de mulți, am pierdut din cauza lor mii și mii de dolari – mult, mult mai mult decât am pierdut în favoarea trișorilor agresivi.

Bănuiesc că, judecând pierderile mele financiare cauzate de trișorii agresivi și de cei mărunți, experimentele noastre sunt grăitoare pentru necinste la scara întregii societăți. Foarte puțini oameni fură la cote maxime. Dar foarte mulți oameni cumsecade trișează numai puțintel, ici și colo, rotunjind numărul orelor de muncă prestate, reclamând pierderi mai mari decât cele reale în solicitările adresate societăților de asigurări, recomandând tratamente medicale inutile și așa mai departe. La rândul lor, companiile găsesc frecvent multe căi de a trișa puțin. Gândiți-vă la companiile de carduri de credit, care urcă mereu dobânzile fără niciun motiv vizibil și care inventează tot felul de comisioane ascunse și de penalizări (numite, adesea, în cadrul companiilor, „spor de beneficii"). Gândiți-vă la băncile care încetinesc procesarea cecurilor,

astfel încât să poată păstra banii noştri încă o zi sau două, sau care încasează comisioane exorbitante pentru protecţia împotriva nerestituirii creditelor sau pentru utilizarea aparatelor ATM. Toate acestea înseamnă că, deşi este important să fim atenţi faţă de delictele flagrante, este probabil şi mai important să descurajăm formele mărunte şi mult mai răspândite de necinste – infracţiuni care ne afectează pe toţi aproape tot timpul –, atât în calitate de infractori, cât şi de victime.

Un cuvânt despre diferenţele culturale

Eu călătoresc mult, ceea ce înseamnă că trebuie să întâlnesc oameni din toată lumea și, atunci când o fac, îi întreb adeseori despre onestitatea și moralitatea din țările lor. Drept urmare, încep să înțeleg modul în care diferențele culturale – fie acestea regionale, naționale sau corporatiste – contribuie la necinste.

Dacă ați crescut în afara Statelor Unite, gândiți-vă preț de un minut la acest lucru: oamenii din țara voastră trișează mai mult sau mai puțin decât americanii? După ce am pus această întrebare multor oameni din diferite ţări, am descoperit că oamenii au convingeri foarte puternice despre înşelăciunea din țara lor și majoritatea cred că oamenii din patria lor trişează mai mult decât americanii (cu excepția oarecum previzibilă a celor din Canada şi din ţările nordice).

Înțelegând că acestea nu sunt decât impresii subiective, am fost curios să văd dacă era ceva adevărat în ele. Așa că am decis să testez mai direct unele dintre aceste percepții culturale. Urmărind să explorez diferențele culturale, trebuia să născocim mai întâi o modalitate de echivalare a stimulentelor financiare din diferite locații. Dacă plăteam, de exemplu, o

sumă echivalentă cu 1 dolar pentru o problemă corect rezolvată, aceasta ar fi variat de la un câştig foarte mare în unele locuri până la unul destul de mic în altele. Prima noastră idee de echivalare a mărimii stimulentelor a fost să folosim un produs recunoscut pe plan internaţional, precum un hamburger de la McDonald's. Urmând această abordare, pentru fiecare matrice rezolvată corect, participanţii puteau să primească un sfert din costul unui hamburger din acel loc. (Această abordare a presupus că oamenii care stabilesc preţurile de la McDonald's cunosc puterea economică de cumpărare din fiecare locaţie şi că stabilesc preţurile în mod corespunzător.)

În cele din urmă, ne-am decis pentru o abordare înrudită şi am folosit „indicele berii". Ne-am deschis prăvălia în baruri de cartier şi le-am plătit participanţilor un sfert din costul unei halbe de bere pentru fiecare matrice pe care au pretins să o fi rezolvat. (Ca să fim siguri că participanţii erau treji, am abordat numai clienţi care abia intrau în local.)

PENTRU CĂ AM CRESCUT în Israel, am vrut în mod special să văd cum se prezentau israelienii (recunosc să fi bănuit că israelienii trişează mai mult decât americanii). Dar, după cum s-a dovedit, participanţii noştri din Israel au trişat în experimentele matriceale tot atât ca şi americanii. Am decis să verificăm şi alte naţionalităţi. Shirley Wang, una dintre colaboratoarele mele chinezoaice, era convinsă de faptul că oamenii din China aveau să trişeze mai mult decât americanii. Dar, încă o dată, chinezii au demonstrat aceleaşi niveluri de necinste. Francesca Gino, din Italia, era sigură de faptul că italienii aveau să trişeze cel mai vârtos. „Veniţi în Italia şi-o să vedeţi acolo ce înseamnă înşelăciune", ne-a spus ea, cu accentul ei fantastic. Dar s-a dovedit că şi ea se înşela. Am obţinut aceleaşi rezultate în Turcia, Canada şi Anglia. De fapt,

cantitatea de înşelăciune pare să fie egală în fiecare ţară – cel puţin în acelea pe care le-am testat deocamdată.

Cum putem reconcilia faptul că experimentele noastre nu arată nici urmă de diferenţe reale în ceea ce priveşte necinstea din diferite ţări şi culturi şi convingerea personală foarte fermă că oamenii din ţări diferite înşală în grade diferite? Şi cum putem împăca lipsa unor diferenţe pe care o arată rezultatele noastre cu nişte diferenţe clare ale nivelurilor de corupţie dintre ţări, culturi şi continente? Cred că ambele perspective sunt corecte. Datele noastre reflectă un aspect important şi real al înşelăciunii, dar tot asta fac şi diferenţele culturale. Iată de ce.

Testul nostru matriceal se situează în afara oricărui context cultural. Altfel spus, nu este o parte înrădăcinată în niciun mediu social sau cultural. Prin urmare, el testează capacitatea umană elementară de a fi moralmente flexibili şi de a reîncadra situaţiile şi acţiunile în modalităţi care ne pun într-o lumină favorabilă. Activităţile noastre cotidiene, pe de altă parte, sunt întreţesute într-un context cultural complex. Acest context cultural poate să influenţeze necinstea pe două căi principale: poate să ia anumite activităţi specifice şi să le proiecteze în domeniul moralei ori să le extragă din acesta; poate, de asemenea, să modifice amplitudinea factorului vrăjeală care este considerată acceptabilă în orice domeniu particular.

Să luăm, de pildă, plagiatul. În universităţile americane, plagiatul este tratat cu foarte mare seriozitate, dar, în alte culturi, este văzut ca o partidă de poker între studenţi şi facultate. În acele culturi, faptul de a fi prins, mai degrabă decât actul de furt în sine, este privit negativ. Tot astfel, în unele societăţi, diferite modalităţi de a trişa – neplata impozitelor, o aventură extraconjugală, descărcarea ilegală de software şi trecerea pe roşu atunci când traficul lejer o permite – nu sunt trecute aşa uşor cu vederea, pe când în alte societăţi, aceleaşi activităţi

sunt tratate cu indiferență sau chiar le dau unora motive de a se umfla în pene.

Desigur, mai sunt încă multe de aflat despre influenţa culturii asupra înşelăciunii, atât în ceea ce priveşte influențele societale care contribuie la stoparea necinstei, cât și în ceea ce priveşte forţele sociale care sporesc probabilitatea necinstei şi a corupției.

P.S. AR TREBUI să subliniez că, de-a lungul tuturor experimentelor noastre interculturale, am descoperit o singură dată o diferență. La un moment dat, împreună cu Racheli Barkan am făcut experimentul nostru într-un bar din Washington, D.C., unde se strâng o mulțime de membri ai echipelor unor congresmeni. Şi am efectuat acelaşi experiment într-un bar din New York City, unde mulți dintre clienți sunt bancheri de pe Wall Street. Acela a fost singurul loc unde am constatat o diferență culturală. Cine credeți că au trișat mai mult, politicienii sau bancherii? Eram sigur că aveau să fie politicenii, însă rezultatele noastre au demonstrat contrariul: bancherii au trişat aproape de două ori mai mult. (Dar, înainte de a începe să-i suspectați mai mult pe amicii voștri bancheri și pe amicii politicieni mai puțin, trebuie să aveți în vedere că politicienii pe care i-am testat erau începători – mai ales asistenți ai unor congresmeni. Aşa că era loc, în cazul lor, de creştere şi dezvoltare.)

ÎNȘELĂCIUNE ȘI INFIDELITATE

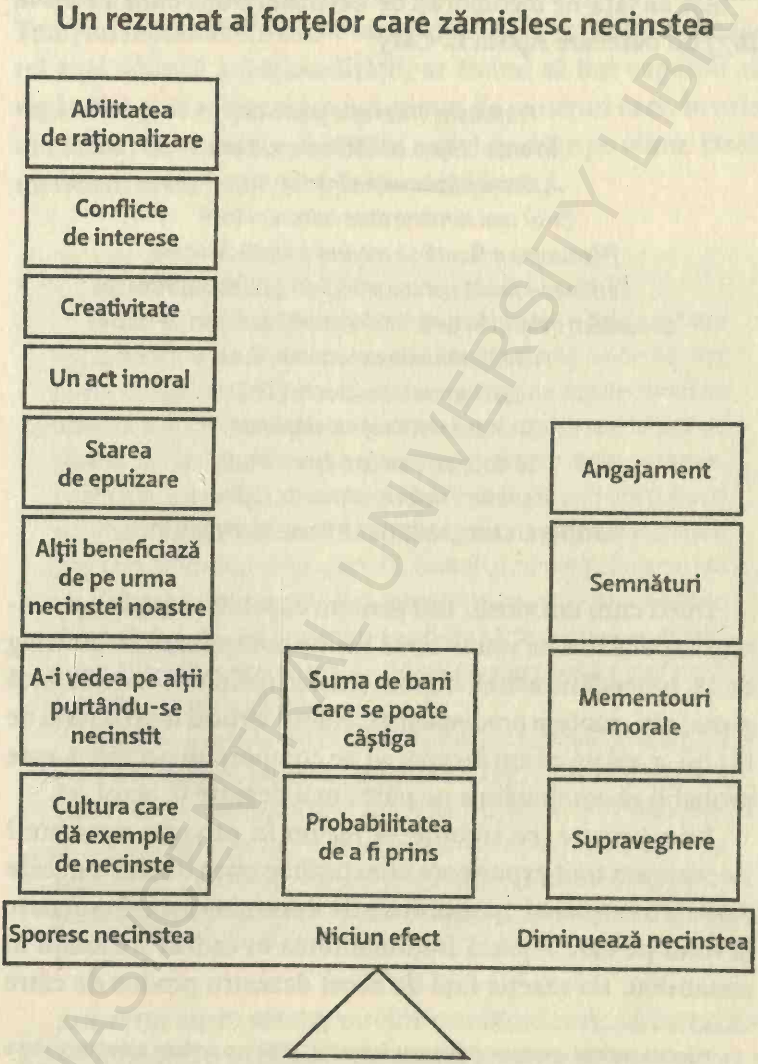
Desigur, nicio carte despre înșelăciune nu ar fi completă dacă nu conține ceva despre adulter și despre genurile de subterfugii complexe și încâlcite pe care le inspiră relaţiile extramaritale. La urma urmei, în graiul de toate zilele, înșelăciunea este practic sinonimă cu infidelitatea.

De fapt, infidelitatea poate fi considerată una dintre principalele surse ale celui mai spectaculos entertainment din lume. Dacă adulterii din zilele noastre, precum Liz Taylor, prinţul Charles, Tiger Woods, Brad Pitt, Eliot Spitzer, Arnold Schwarzenegger şi mulţi alţii, nu și-ar fi înșelat partenerii de viaţă, tabloidele și diferitele surse de ştiri mondene ar da faliment (ca să spunem aşa).

Pe coordonatele teoriei despre factorul vrăjeală, infidelitatea este, cel mai probabil, ilustrarea prototipică a tuturor caracteristicilor necinstei despre care am discutat. Pentru început, este imaginea emblematică (sau, cel puţin, una dintre ele) a unui comportament care nu rezultă dintr-o analiză de cost-beneficii. Presupun, totodată, că tendinţa spre infidelitate depinde într-o mare măsură de posibilitatea de-a se justifica în proprii noştri ochi. Faptul că începe cu un mic gest (poate un sărut) este o altă forță care poate să ducă, în timp, la forme de implicare mai profundă. Ieșirea din rutina zilnică, de exemplu într-o excursie sau într-o staţiune turistică, într-un cadru în care regulile sociale nu sunt atât de clare, poate să amplifice şi mai mult capacitatea de autojustificare a infidelităţii. Iar indivizii creativi, precum actorii, artiştii și politicienii – cu toţii cunoscuţi pentru tendinţa lor spre infidelitate –, este probabil să fie mai pricepuţi în a născoci povești îmbârligate de natură să susţină că e în regulă sau chiar dezirabil pentru ei să se comporte astfel. Și, aidoma altor tipuri de necinste, infidelitatea este influenţată de acţiunile celor din jurul nostru. Cineva cu o mulţime de prieteni sau rude care au avut legături extraconjugale va fi, probabil, influenţat de un atare mediu.

Date fiind complexitatea, bogăţia de nuanţe și importanţa socială, v-aţi putea întreba de ce în această carte nu se găsește niciun capitol despre infidelitate și de ce această temă fascinantă este expediată într-o mică secţiune. Problema o constituie datele. În general, îmi place să mă limitez la concluzii pe care le pot extrage din experimente și date. A face experimente privind infidelitatea ar fi aproape imposibil, iar datele, prin natura lor, sunt greu de estimat. Aceasta înseamnă că deocamdată trebuie să ne mulţumim cu speculaţii – și numai speculaţii – despre infidelitate.

Figura 6



Un rezumat al forțelor care zămislesc necinstea
Abilitatea de raționalizare
Conflicte de interese
Creativitate
Un act imoral
Starea de epuizare
Alții beneficiază de pe urma necinstei noastre
A-i vedea pe alții purtându-se necinstit
Cultura care dă exemple de necinste
Suma de bani care se poate câștiga
Probabilitatea de a fi prins
Angajament
Semnături
Mementouri morale
Supraveghere
Sporesc necinstea
Niciun efect
Diminuează necinstea

Ce trebuie să facem mai departe?

Aşa că iată-ne înconjuraţi de necinste. După cum a scris în 1873 un oarecare Apoth E. Cary:*

Fraiereşte, fraiereşte peste tot,
În orice chip şi cu cât mai mult zel;
Scoate fraiereala dintr-un om
Şi-or mai rămâne doar minciuni în el.
Filantropia e făcută să ascund'o faptă de ocară,
Caritatea-i pradă pentru şmecheri gata s-o apuce;
Şi suntem fraieriţi în ţară, tot fraieriţi şi de ieşim pe-afară,
Fraieriţi oriunde ne-om mai duce.
Căci lumea de escroci e plină
Şi de pramatii veşnic stăpânită;
Se duce un şmenar, apare altul,
Şi suntem fraieriţi clipită de clipită.

APOTHE E. CARY, „AMINTIRILE FAMILIEI SWINDLE"[1]

După cum am văzut, toţi suntem capabili să trişăm şi suntem experţi în a ne spune nouă înşine poveşti care ne conving de ce, procedând astfel, nu suntem necinstiţi sau imorali. Încă şi mai rău, suntem predispuşi să „luăm" virusul înşelăciunii de la alţii şi, odată ce am început să ne comportăm necinstit, este probabil să continuăm a ne purta mai departe în acest fel.

Prin urmare, ce trebuie să facem în privinţa necinstei? Recent, am trăit experienţa unei teribile crize financiare, care a oferit o excelentă oportunitate de a examina eşecul omenesc şi rolul pe care îl joacă iraţionalitatea în cadrul societăţii în ansamblu. Ca reacţie faţă de acest dezastru produs de către

---

* Joc de cuvinte: *apothecary* înseamnă farmacist, spiţer – o profesie, altminteri, dintre cele mai onorabile, farmaciştii bucurându-se, conform sondajelor, de o mare încredere din partea publicului. *Swindle* înseamnă a escroca, a înşela, a stoarce de bani (n.t.).

oameni, am făcut câţiva paşi în direcţia împăcării noastre cu unele dintre tendinţele noastre iraţionale şi am început să reevaluăm în consecinţă abordarea de către noi a pieţelor. Templul raţionalităţii a fost zdruncinat şi, cu înţelegerea noastră mai adâncă a iraţionalităţii, ar trebui să fim capabili să regândim şi să reinventăm noi genuri de structuri care, în cele din urmă, ne vor ajuta să evităm astfel de crize pe viitor. Dacă nu facem acest lucru, va fi fost o criză irosită.

MEMENTO MORI

Există o mulţime de conexiuni posibile care se pot face între epoca romană şi activitatea bancară din timpurile moderne, dar poate că cea mai importantă dintre ele este *memento mori*. La apogeul puterii Romei, generalii romani care câştigaseră bătălii de răsunet defilau prin centrul oraşului, etalându-şi prăzile de război. La paradă, generalii purtau robe de ceremonie din purpură şi aur, o cunună de lauri şi erau vopsiţi pe faţă cu roşu în timp ce erau purtaţi prin oraş pe un tron. Erau aclamaţi, onoraţi şi admiraţi. Dar mai era un element al ceremoniei: de-a lungul zilei, un sclav păşea alături de general şi, ca să-l împiedice pe acesta să fie cuprins de hybris, sclavul îi şoptea mereu la ureche: *Memento mori*, ceea ce înseamnă „Nu uita că eşti muritor".

Dacă aş fi fost în măsură să formulez o versiune modernă a expresiei, aş fi ales, probabil: „Nu uita că nu eşti infailibil" sau poate „Nu uita de iraţionalitatea din tine". Oricare ar fi expresia, recunoaşterea defectelor noastre este un prim pas esenţial pe calea spre luarea unor decizii mai bune, spre crearea unor societăţi mai bune şi spre repararea instituţiilor noastre.

ACESTEA FIIND SPUSE, sarcina următoare este să încercăm a găsi modalităţi mai eficiente şi mai practice de combatere a necinstei. Şcolile de business includ cursuri de etică în

curriculumul lor, companiile își trimit angajații la seminarii despre codurile de conduită, iar guvernele au politici de transparență. Orice observator, cât de superficial, al stării necinstei din lume își va da rapid seama că astfel de măsuri nu rezolvă problema. Iar cercetările prezentate aici sugerează că astfel de abordări expeditive sunt condamnate să eșueze pentru motivul foarte simplu că nu iau în calcul psihologia necinstei. La urma urmei, ori de câte ori sunt elaborate politici sau proceduri menite să prevină înșelăciunea, ele țintesc un anumit tip de comportamente și motivații care trebuie să se modifice. Și, în general, atunci când se proclamă aceste intervenții, ele presupun că SMIR intră în acțiune. Dar, după cum am văzut, acest model simplu are puțin de-a face cu forțele motrice aflate la baza înșelătoriei.

Dacă ne interesează cu adevărat să stopăm înșelătoria, ce fel de intervenții ar trebui să încercăm? Sper că este clar de-acum că, dacă e să avem o șansă de stopare a necinstei, trebuie să începem prin a înțelege din capul locului *de ce* oamenii se comportă necinstit. De la acest punct de start, putem să propunem remedii mai eficiente. De exemplu, pe baza cunoașterii faptului că, în general, oamenii vor să fie cinstiți, dar sunt, de asemenea, tentați să tragă foloase de pe urma necinstei, am putea să recomandăm mementouri în momentul ispitei, care, după cum am văzut, sunt surprinzător de eficiente. Tot astfel, înțelegerea modului în care funcționează conflictele de interese și cunoscând cât de profund ne influențează arată limpede că trebuie să evităm și să reglementăm conflictele de interese într-o mult mai mare măsură. Trebuie, de asemenea, să înțelegem efectele pe care mediul, precum și epuizarea mintală și fizică le au în fenomenul necinstei. Și, desigur, odată ce am înțeles caracterul contagios al necinstei, am putea fura o idee din teoria geamurilor sparte ca să combatem contaminarea socială cu escrocherie.

INTERESANT, AVEM DEJA multe mecanisme sociale în funcțiune care par să fie special concepute pentru a recalibra busola noastră morală și pentru a învinge efectul „ce-mama-dracului". Astfel de ritualuri de purificare – mergând de la spovedania catolică până la Yom Kippur și de la Ramadan la Sabatul săptămânal – ne oferă prilejul de a ne reculege, de-a stopa deteriorarea și de a întoarce o nouă pagină. (Pentru persoanele nereligioase, gândiți-vă la hotărârile luate de Anul Nou, la aniversări, schimbări de job și ruperea unor legături romantice ca la niște oportunități de „resetare".) Recent, am început să efectuăm experimente elementare privind eficiența acestor tipuri de restaurare (folosind o versiune nerelegioasă a spovedaniei catolice) și, deocamdată, se pare că ele pot să inverseze cu destul succes efectul „ce-mama-dracului".

Din perspectiva științelor sociale, religia a evoluat pe căi ce pot ajuta societatea să contracareze tendințele potențial distructive, printre care tendința de a fi necinstit. Religia și ritualurile religioase reamintesc oamenilor obligațiile lor de a fi morali în numeroase feluri; amintiți-vă, de exemplu, de evreul cu țițit din capitolul 2 („Umor cu factorul vrăjeală"). Musulmanii folosesc mătănii, pe care le numesc tasbih sau misbaha, pe care își rememorează de câteva ori pe zi cele 99 de nume ale lui Dumnezeu. Mai există, de asemenea, rugăciunea zilnică și rugăciunea mărturisitoare („Iartă-mă, Doamne, căci am păcătuit"), practica prayaschitta din hinduism și nenumărate alte mementouri religioase care acționează în mare măsură ca și cele Zece Porunci din experimentele noastre.

În măsura în care astfel de abordări sunt utile, am putea să ne gândim la creația unor mecanisme înrudite (deși nereligioase) în afaceri și în politică. Poate că ar trebui să-i punem pe funcționarii publici și pe oamenii de afaceri să depună un

jurământ, să utilizeze un cod etic sau chiar să-şi ceară iertare din când în când. Poate că asemenea versiuni seculare ale căinţei şi ale rugăminţii de iertare i-ar ajuta pe escrocii potenţiali să fie atenţi la ceea ce fac, să întoarcă o nouă pagină şi, făcând acest lucru, să sporească adeziunea lor morală.

UNA DINTRE cele mai bizare forme de ceremonie restauratoare este cea a ritualurilor de purificare pe care le practică anumite secte religioase. Un astfel de grup este Opus Dei, o societate catolică secretă, ai cărei membri se flagelează cu cravaşe din papură. Nu-mi amintesc exact cum am început să discutăm despre Opus Dei, dar, la un moment dat, Yoel Inbar (profesor la Tilburg University), David Pizarro şi Tom Gilovich (ambii de la Cornell University) şi cu mine ne-am întrebat dacă autoflagelarea și alte obiceiuri asemănătoare surprind o fundamentală dorință umană de autocurățire. Poate fi şters un sentiment de culpabilitate prin autopedepsire? Poate durerea autoprovocată să ne ajute a cere iertare şi a o lua de la capăt?

Urmând abordarea fizic dureroasă a sectei Opus Dei, am decis să efectuăm un experiment folosind o versiune mai modernă şi mai puțin sângeroasă a cnutului de nuiele, aşa că am ales ca material experimental şocuri electrice moderat dureroase. Când participanții au intrat în laboratorul de la Cornell University, le-am cerut unora dintre ei să scrie despre o experiență din trecut care i-a făcut să se simtă vinovați; am cerut altor participanţi să descrie o experiență trecută care i-a făcut să se simtă trişti (o emoţie negativă, dar nelegată de vină); şi am cerut unui al treilea grup să relateze o experienţă care nu i-a făcut să se simtă nici bine, nici rău. După ce au reflectat asupra unuia dintre aceste trei tipuri de experienţe, le-am cerut participanţilor să ia parte la „un alt" experiment, ce implica autoadministrarea de şocuri electrice.

În această nouă fază a experimentului, am conectat încheietura mâinii participantului la un generator de şocuri electrice. Odată asigurată conectarea, le-am arătat participanţilor cum să fixeze nivelul şocului electric şi pe care buton trebuie să apese ca să-şi administreze singuri zgâlţâiala dureroasă. Am reglat aparatul la cel mai scăzut posibil nivel de şoc şi le-am cerut participanţilor să apese pe comutator, să crească nivelul şocului, să apese pe comutator, să crească nivelul şocului, să apese pe comutator şi aşa mai departe până când nu mai puteau suporta intensitatea şocului.

Nu suntem în realitate atât de sadici pe cât poate se pară, dar am vrut să ştim cât de departe se vor forţa participanţii să urce pe scala durerii şi în ce măsură nivelul lor de suferinţă autoprovocată depinde de condiţia experimentală în care se găseau. Cel mai important, am vrut să vedem dacă reamintirea unei experienţe din trecut asociate cu vina i-ar determina pe participanţii noştri să se purifice căutând să îndure mai multă durere. După cum a reieşit, în condiţia neutră şi în cea tristă, gradul de durere autoprovocată a fost similar şi destul de scăzut, ceea ce înseamnă că emoţiile negative nu creează prin ele însele o dorinţă de suferinţă autoprovocată. Totuşi, cei din condiţia vinovată au fost cu mult mai dispuşi să-şi autoadministreze niveluri de şoc mai înalte.

Oricât de dificil poate fi să apreciem această dovadă experimentală în raport cu practica Opus Dei, rezultatele sugerează că purificarea prin suferinţa autoflagelării ar putea să pătrundă un mod elementar în care abordăm sentimentele de vinovăţie. Poate că recunoaşterea greşelilor noastre, admiterea lor şi adăugarea unei forme de pedeapsă fizică reprezintă o bună reţetă pentru a cere iertare şi a deschide o nouă pagină. Eu nu recomand să adoptăm această abordare deocamdată, dar mă pot gândi la unii politicieni şi oameni de afaceri pe

care nu mi-ar displăcea să încercăm metoda – doar ca să vedem dacă dă rezultate.

UN EXEMPLU MAI LAIC (și mai elegant) de resetare morală mi-a fost relatat de către o femeie pe care am întâlnit-o acum câțiva ani la o conferință. Sora femeii locuia în America de Sud și, într-o zi, și-a dat seama că menajera ei furase din frigider câte puțină mâncare o dată la câteva zile. Nu a deranjat-o foarte mult (exceptând faptul că, uneori, nu avea destulă hrană pentru cină, ceea ce a început să fie tot mai frustrant), dar era clar că trebuia să facă ceva. Prima parte a soluției sale a fost să pună un lacăt pe frigider. Apoi, sora i-a spus menajerei că avea bănuieli că unii dintre oamenii care făcuseră din când în când niște lucrări în locuință furaseră ceva mâncare din frigider, așa că voia ca numai două persoane să aibă o cheie. I-a mai acordat menajerei și o mică majorare de salariu pentru noua ei responsabilitate. Odată cu noul rol, cu noile reguli și controlul suplimentar, furtul a încetat.

Cred că această abordare a dat rezultate din câteva motive. Presupun că obiceiul menajerei de a fura s-a dezvoltat în bună măsură ca și înșelăciunea de care am tot discutat. Poate că a început cu un mic gest („Iau doar un pic de mâncare cât timp fac curățenie"), dar, după ce a furat o dată, a devenit mult mai ușor să o facă în continuare. Încuind frigiderul și acordându-i menajerei o responsabilitate suplimentară, sora i-a conferit menajerei o cale de a-și reseta nivelul de cinste. Mai cred, de asemenea, că încredințarea cheii menajerei a fost un element important în modificarea viziunii sale despre furtul de mâncare și în stabilirea normei sociale de cinste în acea gospodărie. Mai presus de toate, odată ce era nevoie de o cheie pentru a deschide frigiderul, orice act de furt trebuia să fie mult mai deliberat, mai intenționat și cu mult mai greu de justificat față

de sine. Nu diferă de ceea ce s-a întâmplat atunci când i-am forţat pe participanţi să mute mouse-ul spre partea de jos a monitorului ca să descopere cheia unui răspuns (după cum am văzut în capitolul 6, „Cum ne amăgim singuri").

Ideea este că, cu cât dezvoltăm şi perfecţionăm mai mult astfel de mecanisme, cu atât vom fi mai în măsură să stopăm necinstea. Nu va fi întotdeauna simplu, dar este posibil.

ESTE IMPORTANT să reţinem că fixarea unui punct final şi oportunitatea unui nou început pot avea loc pe o scară socială mai largă. Comisia pentru Adevăr şi Reconciliere din Africa de Sud este un exemplu de proces de acest gen. Scopul acestei comisii asemănătoare unui tribunal era acela de a permite tranziţia de la guvernarea de apartheid, care i-a oprimat dur pe majoritatea sud-africanilor timp de decenii, la un nou început şi la democraţie. În asemănare cu alte metode de a pune capăt unui comportament negativ, de a face o pauză şi de-a o lua de la capăt, obiectivul comisiei a fost reconcilierea, nu pedepsirea. Sunt sigur că nimeni nu ar pretinde că acea comisie a şters toate amintirile şi reminiscenţele erei politicii de apartheid sau că un lucru atât de profund înfricoşător precum apartheidul ar putea fi vreodată pe deplin uitat sau vindecat. Dar ea rămâne un exemplu important de felul în care recunoaşterea unui comportament urât şi cererea de iertare poate fi un pas important în direcţia cea bună.

ÎN SFÂRŞIT, MERITĂ să încercăm să examinăm ceea ce am aflat despre necinste într-o perspectivă mai largă şi să vedem ce ne poate învăţa despre raţionalitate şi iraţionalitate pe un plan mai general. În diferitele capitole, am văzut că există forţe raţionale despre care noi credem că ne împing spre un comportament necinstit – dar ele nu fac acest lucru. Şi există forţe

iraționale despre care noi credem că nu ne impulsionează să ne comportăm necinstit – dar ele o fac. Această inabilitate de a recunoaște care forțe sunt active și care sunt irelevante este un aspect pe care îl vedem cu consecvență în cercetările privind adoptarea deciziilor și în economia comportamentală.

Privită din această perspectivă, necinstea este un prim exemplu al tendințelor noastre iraționale. Este omniprezentă; noi nu înțelegem instinctiv cum se exercită magia ei asupra noastră; și, lucrul cel mai important, nu o vedem în noi înșine.

Vestea bună din toate acestea este că nu suntem neajutorați în fața slăbiciunilor noastre (printre care și necinstea). Odată ce-am înțeles mai bine ceea ce cauzează realmente comportamentul nostru situat sub parametrii optimi, putem începe să descoperim căi de a ne controla comportamentul și de a ne îmbunătăți rezultatele. Acesta este adevăratul scop al științelor sociale și eu sunt sigur că drumul spre atingerea lui va deveni mai important și mai interesant în anii ce vin.

Al dumneavoastră irațional,
Dan Ariely

Mulțumiri

A scrie despre cercetări academice mi se pare un lucru care mă împlinește și mă stimulează, dar plăcerea de care mă bucur cât e ziua de lungă vine din faptul că lucrez împreună cu niște cercetători / prieteni formidabili – care vin cu idei, născocesc experimente, își dau seama ce merge și ce nu, descoperind semnificația rezultatelor. Cercetările descrise aici sunt, în mare măsură, rezultatul ingeniozității și al eforturilor colaboratorilor mei (vedeți biografiile remarcabililor mei colegi în secțiunea ce urmează) și sunt recunoscător pentru că am putut să lucrăm împreună în peisajul necinstei și să învățăm laolaltă un pic despre această temă importantă și fascinantă.

În plus, sunt recunoscător, de asemenea, cercetătorilor din științele sociale în general. Lumea științelor sociale este un spațiu incitant, în care se nasc mereu idei noi, se acumulează date și se revizuiesc teoriile (unele mai mult decât altele). În fiecare zi aflu lucruri noi de la colegii mei cercetători și mi se reamintește cât de multe nu știu (pentru o listă parțială de referințe și lecturi suplimentare, vedeți la sfârșitul cărții).

Aceasta este cea de-a treia carte a mea și, de-acum, s-ar putea ca lumea să presupună că ar trebui să știu ce fac. Însă realitatea este că nu aș fi în stare să fac mare lucru fără ajutorul multor oameni. Cele mai adânci mulțumiri se adresează lui Erin Allingham, care m-a ajutat să scriu; lui Bronwyn Fryer, care m-a ajutat să văd mai limpede; lui Claire Wachtel, care a dirijat procesul de elaborare cu grație și umor, calități rare la

editori; lui Elizabeth Perrella și Katherine Beitner, care au reușit să fie înlocuitorii mei umani deopotrivă pentru Adderall și Xanax. Și echipei de la Levine Greenberg Literary Agency, care au fost gata să dea o mână de ajutor ori de câte ori a fost nevoie. Aline Grüneisen a făcut multe sugestii, unele fiind foarte pătrunzătoare, pe când altele m-au făcut să zâmbesc. Sunt, de asemenea, recunoscător Aniei Jakubek, Sophiei Cui și lui Kacie Kinzer. Mulțumiri cu totul speciale se îndreaptă către persoana care funcționează pentru mine ca memorie externă, mâini și alter ego: Megan Hogerty.

În sfârșit, ce m-aș fi făcut fără iubita mea soție, Sumi? Trebuie să fii o persoană foarte specială pentru a dori să împarți viața cu mine, iar viața mea agitată de workaholic* nu simplifică deloc lucrurile. Sumi, voi duce cutiile în pod când ajung acasă diseară. De fapt, voi întârzia probabil, așa că le voi duce mâine. Auzi, știi ce? Categoric, te voi scăpa de ele în weekend. Promit.

Cu dragoste, Dan

* *Workaholic* – termen american care tinde a se răspândi în vocabularul majorității limbilor contemporane, printre care și româna: prin vădită analogie cu termenul „alcoolic" – dependent de consumul zilnic de alcool – individul „workaholic" este dependent de muncă (*work*), neputându-se desprinde de povara sau, cel mai adesea, de plăcerea activității profesionale, în detrimentul disponibilității de relaxare cu familia și cu prietenii (n.t.).

Lista colaboratorilor

Aline Grüneisen

Aline s-a alăturat echipei mele de cercetători curând după ce m-am mutat la Duke şi, de atunci încoace, a fost o sursă importantă de energie şi febrilitate. Nu ştiu dacă a plănuit acest lucru, însă, cu timpul, am descoperit că sunt dependent de ea într-o măsură din ce în ce mai mare. Aline şi cu mine am lucrat împreună studiind o mare varietate de subiecte, a căror trăsătură unificatoare este faptul că toate sunt inovatoare şi amuzante. În momentul de față, Aline este şefa Centrului pentru Înțelegere Retrospectivă Avansată de la Duke University şi sper ca ea să lucreze mai departe cu mine încă mulți ani de-acum înainte.

Ayelet Gneezy

Am cunoscut-o pe Ayelet cu mulți ani în urmă, la un picnic organizat de nişte prieteni comuni. Mi-a făcut o primă impresie foarte bună şi, cu timpul, stima față de ea nu a făcut decât să crească. Ayelet este o persoană minunată şi o mare prietenă, aşa că este un pic bizar faptul că temele la care am decis să colaborăm au fost neîncrederea şi răzbunarea. Indiferent ce ne va fi făcut să explorăm aceste teme, s-a dovedit a fi foarte util, atât sub aspect academic, cât şi pe plan personal. În momentul de față, Ayelet este profesoară la Universitatea California din San Diego.

David Pizarro

L-am cunoscut pe David într-un stagiu academic de vară de la Stanford University. Aveam birouri alăturate, despărțite doar de un zid, și atunci am făcut pentru prima dată realmente cunoștință cu muzica rap. După câteva săptămâni, a început să-mi placă și David a fost suficient de amabil încât să-mi dăruiască în copie colecția sa muzicală (nu sunt sigur cât era de legal). De-a lungul anilor, am ajuns să petrec o groază de timp cu David și întotdeauna am învățat multe, m-am încărcat de energie și mi-am dorit să petrec și mai mult timp cu el. În prezent, David este profesor la Cornell University.

Eynav Maharabani

Am cunoscut-o pe Eynav într-una dintre vizitele mele în Israel. Pe atunci, era studentă postlicențiată și tocmai începuse să lucreze cu Racheli Barkan. Chiar de la început, am fost foarte impresionat de combinația de inteligență, politețe și atitudine pozitivă din personalitatea ei, și tocmai amestecul acestor abilități a făcut-o să fie o colaboratoare minunată. În prezent, Eynav lucrează la Abilities Solution, o companie unică, axată pe angajarea persoanelor cu dizabilități de către companiile high-tech.

Francesca Gino

Francesa este o rară combinație de bunătate, empatie, cunoaștere, creativitate și stil. Posedă, totodată, resurse nelimitate de energie și entuziasm, iar numărul de proiecte în care este implicată simultan egalează, în general, ceea ce alți oameni fac într-o viață întreagă. De origine italiană, este, de asemenea, una dintre cele mai potrivite persoane cu care să savurezi un prânz sau un pahar de vin. A fost o zi teribil de tristă pentru mine aceea în care s-a hotărât să se mute din

Carolina de Nord la Boston. În prezent, Francesca este profesoară la Universitatea Harvard.

Janet Schwartz

Am fost destul de norocos să o ispitesc pe Janet să petreacă nişte ani cu mine la Centrul pentru Înţelegere Retrospectivă Avansată. Pe Janet o preocupă în mod deosebit elementele de iraţionalitate legate de asistenţa medicală (şi care sunt o mulţime) şi împreună am explorat deprinderile culinare, dietele alimentare, conflictele de interese, opiniile secundare şi diferitele abordări prin care se urmăreşte ca oamenii să se comporte ca şi cum le-ar păsa de sănătatea lor pe termen lung. Janet posedă un ascuţit simţ de observaţie faţă de lumea din jur şi este o povestitoare fantastică, glumind pe seama ei şi a tuturor celor din preajmă. În prezent, Janet este profesoară la Tulane University, dar, în spirit, este încă alături de la noi la Centru.

Lisa Shu

Pe cât e de sclipitoare, pe atât e de amuzant să te afli în preajma Lisei. Are un soi de al şaselea simţ pentru mâncare, idei bune de cercetare şi modă. Aceste calităţi o fac să nu fie doar o colaboratoare perfectă, ci şi o însoţitoare ideală la cumpărături. Pe lângă studiul comportamentului etic, o mai preocupă şi negocierile. Şi chiar dacă nu am avut niciodată prilejul să negociez cu ea, nu mă îndoiesc că dacă ar fi trebuit s-o fac, aş fi pierdut la scor. În prezent, Lisa este doctorandă la Universitatea Harvard.

Mary Frances Luce

Mary Frances şi-a luat doctoratul la Duke cu câţiva ani înaintea mea şi s-a reîntors la Duke University ca membră a corpului profesoral, tot cu un avans de câţiva ani faţă de mine.

Firesc, această situaţie a făcut din ea o bună sursă de sfaturi de-a lungul anilor şi întotdeauna m-a sprijinit şi mi-a fost de folos. Acum câţiva ani, s-a mutat în biroul decanului şi, atât spre binele meu, cât şi al şcolii, sper să nu continui a-i păşi pe urme. Mary Frances este în prezent profesoară la Duke University.

Maurice Schweitzer

Pentru Maurice, aproape tot ce-l înconjoară este interesant şi el se apucă de noi proiecte cu un zâmbet larg şi cu o mare curiozitate. În urmă cu de-acum destui ani, mi-a spus că este un bun jucător de squash şi, cu toate că am vrut să verific chiar eu cât de bun este realmente, mă îngrijorează puţin să nu descopăr că e mult mai bun decât mine. Maurice este, de asemenea, o preţios izvor de înţelepciune în materie de muncă, familie şi viaţă. În prezent, este profesor la Universitatea din Pennsylvania.

Max Bazerman

Max este perspicace în aproape orice temă care se iveşte în cercetare, în politică şi în viaţa personală. Şi întotdeauna are de spus ceva neaşteptat şi interesant. După ce-am aflat că mulţi dintre studenţii lui îşi rezolvă dilemele şi iau decizii întrebându-se „Ce-ar face Max?", am încercat această abordare eu însumi de câteva ori şi pot să depun mărturie pentru utilitatea ei. În prezent, Max este profesor la Universitatea Harvard.

Michael Norton

Mike este un amestec interesant de inteligenţă sclipitoare, de simţ autocritic şi un sarcastic simţ al umorului. Are o viziune unică despre viaţă şi aproape orice temă i se pare interesantă.

Mike este nemaipomenit în a face să ricoşeze ideile şi feedbackul lui este întotdeauna un amestec de idei trăsnite, neaşteptate, pătrunzătoare şi constructive. Eu concep adeseori proiectele de cercetare ca pe nişte călătorii şi, împreună cu Mike, mă aştept să am parte de nişte aventuri imposibil de trăit alături de oricine altcineva. În prezent, Mike este profesor la Universitatea Harvard.

Nicole Mead

Am cunoscut-o pe Nicole pe când era studentă postlicenţiată la Universitatea de Stat din Florida. Era târziu, după ce ţinusem o prelegere, şi am sfârşit prin a bea cam mult. Ţin minte că am fost foarte impresionat de schimbul nostru de idei, dar, la un moment dat, am întrebat-o pe Nicole dacă, în opinia ei, erau idei într-adevăr bune sau vorbeau aburii de alcool. Nicole m-a asigurat că nu era vorba despre alcool şi cred că avea, în cea mai mare măsură, dreptate. Nicole a venit cu multe idei bune de atunci şi, în prezent, este profesoară la Católica-Lisbon din Portugalia.

Nina Mazar

Nina a venit prima oară la MIT pentru câteva zile, ca să obţină un feedback la cercetările ei, şi a sfârşit prin a rămâne timp de cinci ani. În acest răstimp, ne-am distrat pe cinste lucrând împreună şi am ajuns să mă bazez pe ea în mare măsură. Nina este imperturbabilă în faţa obstacolelor şi voinţa ei de-a da piept cu provocări majore ne-a făcut să efectuăm nişte experimente deosebit de dificile în India rurală. Mulţi ani am sperat că nu se va hotărî să plece, dar, vai, a venit şi acea clipă. Acum este profesoară la Universitatea din Toronto. Într-o realitate alternativă, Nina este designer de modă la Milano.

On Amir

On şi-a început doctoratul la MIT la un an după ce am ajuns şi eu acolo proaspăt profesor şi a devenit primul meu „student". În această calitate, a jucat un rol colosal în modelarea aşteptărilor mele faţă de studenţi şi a viziunii mele despre relaţia dintre profesor şi student. Pe lângă faptul că este excepţional de isteţ, On posedă o mulţime de abilităţi, iar ceea ce nu ştie poate să înveţe într-o zi sau două. Este întotdeauna incitant să lucrezi şi să-ţi petreci timpul cu el. În prezent, On este profesor la Universitatea California din San Diego.

Racheli Barkan

M-am împrietenit cu Racheli (Rachel) cu mulţi ani în urmă, pe când eram amândoi studenţi postlicenţiaţi. De-a lungul anilor, am discutat despre lansarea unor variate proiecte de cercetare comune, dar nu am început efectiv până când a venit pentru un an la Duke. După cum s-a văzut, cafeaua este un ingredient important pentru transpunerea ideilor în acţiune şi ne-am distrat copios în timpul vizitei sale, făcând multe progrese într-o gamă largă de proiecte. Racheli este incredibil de bine informată, deşteaptă şi pătrunzătoare şi nu-mi doresc decât să fi petrecut mai mult timp împreună. În prezent, Racheli este profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev, Israel.

Roy Baumeister

Roy este un amestec unic de filosof, muzician, poet şi fin observator al vieţii omeneşti. Sfera lui de interes cuprinde totul şi, la început, perspectiva lui mi s-a părut adesea năucitoare, însă apoi am pătruns miezul ei de înţelepciune şi am sfârşit prin a medita îndelung asupra vederilor lui – adoptându-le nu de puţine ori. Roy este persoana ideală cu care să

călătoreşti şi să explorezi. În prezent, este profesor la Universitatea de Stat din Florida.

Scott McKenzie

Scott era un student entuziast la Duke atunci când s-a alăturat Centrului pentru Înţelegere Retrospectivă Avansată. Era o persoană foarte sociabilă şi avea un dar natural de a-i face pe oameni să acţioneze aşa cum dorea el, inclusiv să participe la cercetările noastre. Când a venit vremea să-şi aleagă o temă pentru un proiect de cercetare independent, el a ales înşelăciunea în jocul de golf şi, în procesul de elaborare, am învăţat o mulţime de lucruri despre acest nobil joc. În prezent, Scott dă cu crosa în lumea consultanţilor.

Shahar Ayal

L-am cunoscut pe Shahar mai întâi în cadru informal, prin intermediul unor prieteni comuni, şi l-am reîntâlnit pe când era doctorand, îndrumat de către un alt prieten. Aşa că, atunci când a absolvit, drumurile noastre personale şi profesionale s-au intersectat şi el a venit să petreacă nişte ani la Centrul pentru Înţelegere Retrospectivă Avansată, la studii postdoctorale. De-a lungul acelor ani, am ajuns să ne înţelegem reciproc la un nivel mai profund şi să gândim din ce în ce mai mult la fel (cel mai adesea, cu folos). Este o încântare să lucrezi cu Shahar şi să fii alături de el, iar eu sper să ne aştepte mulţi ani de cercetări în colaborare. În prezent, Shahar este profesor la Institutul Interdisciplinar din Israel.

Tom Gilovich

Pe când eram doctorand, am asistat la una dintre conferinţele lui Tom şi am fost uimit de calitatea şi creativitatea gândirii sale. Tom are capacitatea unică de a pune întrebări

importante şi de a găsi răspunsuri în locuri interesante. De exemplu, el a arătat că echipele cu tricouri negre primesc mai multe penalizări decât adversarii; că baschetbaliştii nu sunt realmente „în mână"; şi că jucătorii din NBA ratează mai multe aruncări libere atunci când cred că nu meritau lovitura de pedeapsă. Întotdeauna mi-am dorit să semăn un pic mai mult cu Tom. În prezent, este profesor la Universitatea Cornell.

Yoel Inbar

L-am cunoscut pe Yoel pe când era studentul lui Tom Gilovich şi al lui David Pizarro şi aşa am început să lucrăm împreună. Yoel este o sinteză a maniacului modern – în aceeaşi măsură cool şi tocilar, având o cunoaştere profundă a trupelor de indie rock (probabil n-aţi auzit de ele) şi a programului UNIX. Unul dintre subiectele de interes pentru Yoel este dezgustul și el este un expert în a găsi modalități interesante de a-i dezgusta pe oameni (spray cu miros de pârţ, ciocolată în formă de excremente, mâncăruri bizare etc.) În prezent, Yoel este profesor la Universitatea Tilburg din Olanda.

Zoë Chance

Zoë este o forţă în materie de creativitate şi de amabilitate. O discuție cu ea seamănă puțin cu a te afla într-un parc de distracții – ştii că va fi ceva incitant și interesant, dar e greu de anticipat ce direcție vor lua comentariile ei. Pe lângă dragostea sa față de viață și de omenire, ea este combinația ideală de cercetător și de prieten. În prezent, Zoë își face studiile postdoctorale la Universitatea Yale.

Note

Introducere: De ce este necinstea atât de interesantă?

1. Ira Glass, „See No Evil", *This American Life*, National Public Radio, 1 aprilie 2011.

Capitolul 1. Testarea Simplului Model al Infracțiunii Raționale (SMIR)

1. „Las Vegas Cab Drivers Say They're Driven to Cheat", *Las Vegas Sun*, 31 ianuarie 2011, www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/.

Capitolul 3. Orbiți de propriile noastre motivații

1. A. Wazana, „Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever Just a Gift?", *Journal of the American Medical Association*, 2000.
2. Duff Wilson, „Harvard Medical School in Ethics Quandary", *The New York Times*, 2 martie 2009.

Capitolul 5. De Ce purtând imitații trișăm mai mult

1. K.J. Winstein, „Inflated Credentials Surface in Executive Suite", *The Wall Street Journal*, 13 noiembrie 2008.

Capitolul 6. Cum ne amăgim singuri

1. Anne Morse, „Whistling Dixie", *The Weekly Standard* (blog), 10 noiembrie 2005.

2. Geoff Baker, „Mark McGwire Admits to Steroids Use: Hall of Fame Voting Becoming a Pain in the Exact Place He Used to Put the Needle", http://seattletimes.nwspurce/html/marinersblog/2010767251_mark_mcgwire_admits_to_steroid.html.

Capitolul 8. Înșelăciunea contagioasă. Cum se ia microbul necinstei

1. Steve Henn, „Oh, Waiter! Charge It to My PAC", *Marketplace*, 21 iulie 2008 şi „PACs Put the Fun in Fundraising", *Marketplace*, 22 iulie 2008.

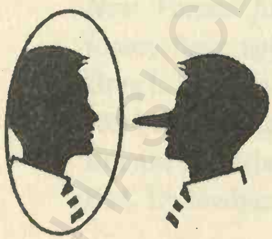
Capitolul 9. Înșelăciune și colaborare. De ce două capete nu sunt neapărat mai bune decât unul singur

1. Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford şi Sarah P. Melner, „Teams in Organizations, Prevalence, Characteristics, and Effectiveness", *Small Group Research*, 1999.
2. John Gordon, „Work Teams: How Far Have They Come?", *Training*, 1992.
3. Gerald E. Ledford Jr., Edward E. Lawler III şi Susan A. Mohrman, „Reward Innovations in Fortune 1000 Companies", *Compensation & Benefits Review*, 1995.
4. Susan A. Mohrman, Susan G. Cohen şi Allan M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
5. Greg L. Stewart, Charles C. Manz şi Henry P. Sims, *Team Work and Group Dynamics*, New York, Wiley, 1999.
6. Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe şi Hein F.M. Lodewijkx, „The Illusion of Group Productivity:

A Reduction of Failures Explanation“, *European Journal of Social Psychology*, 2006.
7. ADA Council on Scientific Affairs, „Direct and Indirect Restorative Materials“, *The Journal of the American Dental Association*, 2003.

Capitolul 10. Un final semioptimist:
Oamenii nu trișează destul!

1. *Montpelier* [Vermont] *Argus & Patriot*, 6 martie 1873.



Bibliografie și lecturi suplimentare

Introducere: De ce este necinstea atât de interesantă?

Lucrări de bază

Tim Harford, *The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World*, New York, Random House, 2008.

Capitolul 1. Testarea Simplului Model al Infracțiunii Raționale (SMIR)

Lucrări de bază

Jerome K. Jerome, *Three Men in a Boat (to Say Nothing of the Dog)*, 1889; ediție nouă, New York, Tom Doherty Associates, 2001.

Jeff Kreisler, *Get Rich Cheating: The Crooked Path to Easy Street*, New York, HarperCollins, 2009.

Eynav Mahabarani, „Honesty and Helping Behavior: Testing Situations Involving Temptations to Cheat a Blind Person", teză de masterat, Ben-Gurion University of Negev, Israel, 2007.

Nina Mazar, On Amir și Dan Ariely, „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance", *Journal of Public Policy and Marketing*, 2006.

Capitolul 2. Umor cu factorul vrăjeală

Lucrări de bază

Nina Mazar, On Amir şi Dan Ariely, „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance", *Journal of Public Policy and Marketing*, 2006.

Lisa Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Max Bazerman şi Dan Ariely, „When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports", lucrare în curs de elaborare, Harvard Business School NOM Unit, 2011.

Lucrări complementare

Jason Dana, Roberto A. Weber şi Jason Xi Kuang, „Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes", *Economic Theory*, 2007.

Christopher K. Hsee, „Elastic Justification: How Tempting but Task-Irrelevant Factors Influence Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995.

Christopher K. Hsee, „Elastic Justification: How Unhustifiable Factors Influence Judgments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996.

Maurice Schweitzer şi Chris Hsee, „Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information", *The Journal of Risk and Uncertainty*, 2002.

Capitolul 2b. Golf

Lucrări complementare

Robert L. Goldstone şi Calvin Chin, „Dishonesty in Self-report of Copies Made – Moral Relativity and the Copy Machine", *Basic and Applied Social Psychology*, 1993.

Robert A. Wicklund, „The Influence of Self-awareness on Human Behavior", *American Scientist*, 1979.

Capitolul 3. Orbiți de propriile noastre motivații

Lucrări de bază

Daylian M. Cain, George Loewenstein și Don A. Moore, „The Dirt on Coming Clean: The Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest“, *Journal of Legal Studies*, 2005.

Ann Harvey, Ulrich Kirk, George H. Denfield și P. Read Montague, „Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference“, *The Journal of Neuroscience*, 2010.

Lucrări complementare

James Bader și Daniel Shugars, „Agreement Among Dentists' Recommendations for Restorative Treatment“, *Journal of Dental Research*, 1993.

Max H. Bazerman, George Loewenstein, „Taking the Bias Out of Bean Counting“, *Hrvard Business Review*, 2001.

Max H. Bazerman, George Loewenstein și Don A. Moore, „Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias“, *Harvard Business Review*, 2002.

Daylian M. Cain, George Loewenstein și Don A. Moore, „When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest“, *Journal of Consumer Research* (sub tipar).

Carl Elliot, *White Coat, Black Hat: Adventures on the Dark Side of Medicine*, Boston, Beacon Press, 2010.

Capitolul 4. De ce slăbim frânele când suntem obosiți

Lucrări de bază

Mike Adams, „The Dead Grandmother/Exam Syndrome and the Potential Downfall of American society“, *The Connecticut Review*, 1990.

Shai Danziger, Jonathan Levav şi Liora Avnaim-Pesso, „Extraneous Factors in Judicial Decisions“, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2011.

Nicole L. Mead, Roy F. Baumeister, Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer şi Dan Ariely, „Too Tired to Tell the Truth: Self-Control Resource Depletion and Dishonesty“, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009.

Emre Ozdenoren, Stephen W. Salant şi Dan silverman, „Willpower and the Optimal Control of Visceral Urges“, *Journal of the European Economic Association*, 2011.

Baba Shiv şi Alexander Fedorikhin, „Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making“, *The Journal of Consumer Research*, 1999.

Lucrări complementare

Roy F. Baumeister şi John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strenght*, New York, The Penguin Press, 2011.

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs şi Dianne M. Tice, „The Strenght Model of Self-control“, *Current Directions in Psychological Science*, 2007.

Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer, Nicole L. Mead şi Dan Ariely, „Unable to Resist Temptation: How Self-Control Depletion Promotes Unethical Behavior“, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 2011.

C. Peter Herman şi Janet Polivy, „A Boundary Model for the Regulation of Eating“, *Research Publications – Association for Research in Nervous and Mental Disease*, 1984.

Walter Mischel şi Ozlem Ayduk, „Willpower in a Cognitive-Affective Processing System: The Dynamics of

Delay of Gratification", în *Handbook of Self-regulation: Research, Theory, and Applications*, editat de Kathleen D. Vohs și Roy F. Baumeister, New York, Guilford, 2011.

Janet Polivy și C. Peter Herman, „Dieting and Binging, A Causal Analysis", *American Psychologist*, 1985.

Capitolul 5. De ce purtând imitații trișăm mai mult

Lucrări de bază

Francesca Gino, Michael I. Norton și Dan Ariely, „The Counterfait Self: The Deceptive Costs of Faking It", *Psychological Science*, 2010.

Lucrări complementare

Dan Ariely și Michael L. Norton, „How Actions Create – Not Just Reveal – Preferences", *Trends in Cognitive Sciences*, 2008.

Roy F. Baumeister, Kathleen Vohs și Dianne M. Tice, „The Strenght Model of Self-control", *Current Directions in Psychological Science*, 2007.

C. Peter Herman și Deborah Mack, „Restrained and Unrestrained Eating", *Journal of Personality*, 1975.

Capitolul 6. Cum ne amăgim singuri

Lucrări de bază

Zoë Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino și Dan Ariely, „A Temporal View of the Costs and Benefits of Self-Deception", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011.

Lucrări complementare

Ziva Kunda, „The Case for Motivated Reasoning", *Psychological Bulletin*, 1990.

Danica Milović-Prelec și Dražen Prelec, „Self-deception as Self-Signalling: A Model and Experimental Evidence", *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 2010.

Robert Trivers, „The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception", *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2000.

Capitolul 7. Creativitate și necinste. Toți spunem povești

Lucrări de bază

Edward J. Balleisen, „Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State: A History of Business Fraud in America", manuscris.

Shane Frederick, „Cognitive Reflection and Decision Making", *Journal of Economic Perspectives*, 2005.

Michael S. Gazzaniga, „Consciousness and the Cerebral Hemispheres", în *The Cognitive Neurosciences*, editat de Michael S. Gazzaniga, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995.

Francesca Gino și Dan Ariely, „The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011.

Ayelet Gneezy și Dan Ariely, „Don't Get Mad, Get Even: On Consumers' Revenge", working paper, Duke University, 2010.

Richard Nisbett și Timothy DeCamp Wilson, „Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review*, 1977.

Yaling Yang, Adrian Raine, Todd Lencz, Susan Bihrle, Lori Lacasse și Patrick Colletti, „Prefrontal ehite Matter in Pathological Liars", *The British Journal of Psychiatry*, 2005.

Lucrări complementare

Jesse Preston și Daniel M. Wegner, „The Eureka Error: Inadvertent Plagiarism by Misattributions of Effort", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007.

Capitolul 8. Înșelăciunea contagioasă. Cum se ia microbul necinstei

Lucrări de bază

Nicholas A. Christakis şi James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York, Little, Brown, 2009.

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, William Morrow, 1993.

Francesca Gino, Shahar Ayal şi Dan Ariely, „Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel", *Psychological Science*, 2009.

George L. Kelling şi James Q. Wilson, „Broken Windoes: The Police and Neighborhood Safety", *The Atlantic*, martie 1982.

Nina Mazar, Kristina Shampanier şi Dan Ariely, „Probabilistic Price Promotions – When Retailing and Las Vegas Meet", working paper, Rotman School of Management, University of Toronto, 2011.

Lucrări complementare

Ido Erev, Paul Ingram, Ornit Raz şi Dror Shany, „Continuous Punishment and the Potential of Gentle Rule Enforcement", *Behavioral Processes*, 2010.

Capitolul 9. Înșelăciune și colaborare. De ce două capete nu sunt neapărat mai bune decât unul singur

Lucrări de bază

Melissa Bateson, Daniel Nettle şi Gilbert Roberts, „Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting", *Biology Letters*, 2006.

Francesca Gino, Shahar Ayal şi Dan Ariely, „Out of Sight, Ethically Fine? The Effects of Collaborative Work on Individuals' Dishonesty", working paper, 2009.

Janet Schwartz, Mary Frances Luce, şi Dan Ariely, „Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers“, *Journal of Marketing Research*, 2011.

Lucrări complementare

Francesca Gino şi Lamar Pierce, „Dishonesty in the Name of Equity“, *Psychological Science*, 2009.

Uri Gneezy, „Deception: The Role of Consequences“, *American Economic Review*, 2005.

Nina Mazar şi Pankaj Aggarwal, „Greasing the Palm: Can Collectivism Promote Bribery?“, *Psychological Science*, 2011.

Scott S. Wiltermuth, „Cheating More When the Spoils Are Split“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011.

Capitolul 10. Un final semioptimist: oamenii nu trişează destul!

Lucrări de bază

Rachel Barkan şi Dan Ariely, „Worse and Worst: Daily Dishonesty of Business-men and Politicians“, working paper, Ben-Gurion University of the Negev, Israel, 2008.

Yoel Inbar, David Pizarro, Thomas Gilovich şi Dan Ariely, „Moral Masochism: Guilt Causes Physical Self-Punishment“, working paper, 2009.

Azim Shariff şi Ara Norenzayan, „Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior“, *International Journal for the Psychology of Religion*, 2011.

Lucrări complementare

Keri L. Kettle şi Gerald Häubl, „The Signature Effect: How Signing One's Name Influences Consumption-Related

Behavior by Priming Self-Identity", *Journal of Consumer Research*, 2011.

Deepak Malhotra, „(When) Are Religious People Nicer? Religious Salience and the «Sunday Effect» on Pro-Social Behavior", *Judgment and Decision Making*, 2010.


IRAȚI
ONAL
ITATEA
BENEFICĂ
AVANTAJELE
NEAȘTEPTATE
ALE SFIDĂRII
LOGICII LA
SERVICIU
ȘI ACASĂ
DAN
ARIELY
CONTINUAREA
PROVOCATOARE
A BESTSELLERULUI
IRAȚIONAL ÎN MOD
PREVIZIBIL
PUBLICA

Încă o dată, Dan Ariely ne poartă într-o călătorie amuzantă, fascinantă și alarmantă prin propriile noastre minți iraționale. O să priviți de-acum încolo cu alți ochi la bani, muncă, dragoste, răzbunare, politică, medicină, cumpărături sau fericire.

David Pogue, editorialist New York Times

Tiparul executat la *Graficprint*
www.graficprint.eu
e-mail: comenzi@graficprint.eu

Cei mai mulți dintre noi credem că suntem niște oameni cinstiți, dar, în realitate, cu toții trișăm. Presupunem că înșelăciunea, la fel ca și majoritatea celorlalte decizii, se bazează pe o analiză rațională de costuri-beneficii. Dar Ariely susține, după care demonstrează, că în realitate forțele iraționale, pe care nu le avem în vedere, determină adeseori dacă ne comportăm etic sau nu. Pentru fiecare Enron sau act de mituire politică, există nenumărate CV-uri înflorite, comisioane ascunse și poșete contrafăcute. În **Adevărul (cinstit) despre necinste**, Ariely arată de ce este mai ușor să mințim în legătură cu anumite lucruri; cum posibilitatea de a fi prinși contează mai puțin decât credem; și cum practicile de business netezesc drumul comportamentului nonetic, fie cu intenție sau neintenționat. Ariely explorează modul în care funcționează comportamentul nonetic în viața personală, profesională și politică și modul în care ne afectează pe toți, chiar dacă noi considerăm că avem standarde morale înalte.

Dar nu este totul pierdut. Ariely identifică, de asemenea, ceea ce ne menține cinstiți, indicând calea către dobândirea unui statut etic mai înalt în viața noastră de zi cu zi. Cu ajutorul unor convingătoare descoperiri personale și academice, **Adevărul (cinstit) despre necinste** va schimba felul în care ne vedem pe noi înșine, acțiunile noastre și pe ceilalți.

PUBLICA

Str. Ștefan Mihăileanu 28A
Sect. 2, București,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

Am fost șocat să aflu cât de răspândită este înșelăciunea măruntă și cu cât poate fi mai nocivă, cumulată, în comparație cu frauda fățișă. Aceasta este cea mai interesantă și cea mai utilă carte a lui Dan Ariely.

Nassim Nicholas Taleb, autor al cărții *Lebăda neagră*

Captivantă și perspicace . . . În stilul său caracteristic, vioi și plăcut, Ariely plonjează adânc în enigma (ne)cinstei omenești, cu speranța descoperirii unor modalități utile de a ne controla comportamentul și de a ne îmbunătăți rezultatele.

Publishers Weekly

Ingenios și delicios, Dan Ariely scormonește ironic modul în care oamenii pun în balanță sinceritatea și înșelăciunea pentru a crea o realitate dintr-o altă realitate, de orbire plină de dorințe. Veți dobândi o mai adâncă înțelegere a propriei voastre etici personale – și a celei împărtășite de către cunoscuții voștri.

Mehmet Oz, MD; Vice-Președinte Columbia University și amfitrion al emisiunii The Dr. Oz Show

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

ISBN: 978-606-8360-13-3
9 786068 360133